

**Desarrollar un Plan de Negocios estratégico para posicionar la marca Petra en la categoría
de higiene y belleza para mascotas**

Elaborado Por:

Angie Paola Sierra Cuellar

Julieth Andrea Ricaurte Dueñas

María Fernanda Blanco Castiblanco

Universidad EAN

Especialización en Gerencia de Mercadeo

Seminario de Investigación

Bogotá, D.C.

01/12/2023

Tabla de contenido

1	RESUMEN.....	1
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1	Antecedentes del problema	2
2.2	Descripción del problema.....	3
2.3	Pregunta de investigación.....	6
3	OBJETIVOS.....	7
3.1	Objetivo general.	7
3.2	Objetivos específicos.....	7
4	JUSTIFICACIÓN.....	8
5	MARCO TEÓRICO.....	9
5.1	Planeación Estratégica.....	9
5.2	Fuerzas de Porter	11
5.3	Matriz DOFA	12
5.4	Metodología Canvas.....	13
5.5	Mapas Perceptual de posicionamiento	14
5.6	Matriz BCG.....	15
5.7	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	16
5.8	El mercado de mascotas	17
5.9	Buyer Persona	19
6	MARCO INSTITUCIONAL.....	20
6.1	Competidores	21
6.1.1	Petys.....	21
6.1.2	CanAmor.....	22
7	METODOLOGÍA.....	24
7.1	Metodología del estudio.....	24
7.2	Tipo de Investigación.....	25
7.3	Definición de variables.....	25
7.4	Población y Muestra.....	26

7.5	Selección de métodos para la recolección de información	28
7.5.1	Encuesta	28
7.5.2	Entrevista	28
7.5.3	Técnica de análisis de datos	29
7.5.4	Técnica Análisis Cuantitativo	29
7.5.5	Técnica Análisis Cualitativo	30
8	RESULTADOS	31
8.1	Análisis de la entrevista.....	31
8.2	Buyer Persona	32
8.3	Análisis del Consumidor	33
8.4	Fuerzas de Porter	40
8.4.1	Entrada potencial de nuevos competidores.....	40
8.4.2	Poder de negociación de los proveedores.	42
8.4.3	Desarrollo potencial de productos sustitutos.	44
8.4.4	Poder de negociación de los consumidores.	46
8.4.5	Rivalidad entre empresas competidoras.....	47
8.5	MATRIZ DOFA.....	49
8.6	Mapa Perceptual.....	52
8.7	Metodología Canvas.....	55
8.8	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	56
8.9	Matriz Perfil Competitivo	58
8.10	Estrategias del Plan de Negocio.	59
8.11	Presupuesto.....	62
9	CONCLUSIONES.....	64
10	REFERENCIAS.....	66
11	ANEXOS.....	73
11.1	Formato de Encuesta	73
11.2	Formato de Entrevista.....	78
11.3	Hallazgos de Entrevista:	81

Tablas

Tabla 1. Productos de la línea mascotas marca PETRA	20
Tabla 2. Variables	26
Tabla 3. Entrada potencial de nuevos competidores Petra.....	40
Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores.	43
Tabla 5. Desarrollo potencial de productos sustitutos.	44
Tabla 6. Poder de negociación de los consumidores.	46
Tabla 7. Rivalidad entre empresas competidoras.....	48

Figuras

Figura 1. “Lean Canvas”. Adaptación del modelo Canvas.....	14
Figura 2. Mapa Perceptual de Posicionamiento.....	15
Figura 3. Matriz BCG	16
Figura 4. Matriz de Perfil Competitivo – MPC	17
Figura 5. Logo Petys	21
Figura 6. Redes Sociales Petys	22
Figura 7. Logo CanAmor.....	22
Figura 8. Redes Sociales CanAmor	23
Figura 9. Arquetipo de Cliente N° 1	32
Figura 10. Arquetipo de cliente N° 2.....	33
Figura 11. Encuesta – Edad de los encuestados.....	33
Figura 12. Encuesta - Tipos de mascotas en los hogares.....	34
Figura 13. Encuesta - Causales por las que se tiene mascota	34
Figura 14. Encuesta - ¿Qué es en lo que más se invierte en una mascota?	34
Figura 15. Encuesta - Importancia en la inversión de higiene y belleza en mascotas	35
Figura 16. ¿Qué se prefiere hacer para realizar el cuidado de higiene y belleza en las mascotas?	35
Figura 17. Productos de higiene y belleza con más importancia en la selección al momento de la compra.....	35
Figura 18. Inseguridades en la compra de productos de higiene y belleza para mascotas.	36
Figura 19. Frecuencia de compra de productos de higiene y belleza para mascotas.....	36
Figura 20. Medio preferente para realizar compras para mascotas	36
Figura 21. ¿Cómo se enteran de las ofertas y promociones relacionadas con productos para mascotas?	37
Figura 22. Tipo de animales en los hogares bogotanos.	37
Figura 23. Número de mascotas por hogar.	37
Figura 24. Número de personas que han tenido mascotas.	38
Figura 25. Marca preferente para la mascota en productos de higiene y belleza	38
Figura 26. Matriz DOFA	51
Figura 27. Análisis variables Matriz DOFA.....	52
Figura 28. Análisis calidad vs componentes químicos.	53
Figura 29. Análisis de presentación vs reconocimiento de marca.....	54
Figura 30. Análisis de variedad vs reconocimiento de marca.	55
Figura 31. Modelo Canvas Marca Petra	56
Figura 32. Matriz BCG marca Petra	57
Figura 33. Matriz de Perfil competitivo Petra	58
Figura 34. Matriz de estrategias y presupuestos	63

1 RESUMEN

Petra es una marca que se ubica en el segmento de higiene y belleza para mascotas de la empresa Anasac Colombia la cual es originaria de Chile estrechamente vinculada con el sector agrícola; la marca Petra lleva 4 años operando en el país, contando con el respaldo de su casa matriz Anasac la cual se encuentra desde hace 12 años en Colombia y cuenta con 75 años a nivel global. Se evidencia la necesidad de implementar un plan de negocios estratégico que le brinde soporte para determinar el mercado que busca impactar, los canales de distribución que le permitirán obtener un mayor alcance, y los elementos necesarios que se necesitan para lograr posicionar la marca con el fin de que la compañía tenga un mayor crecimiento a mediano y largo plazo.

Para realizar la investigación se utilizará como herramienta de recolección de datos, la encuesta para identificar cómo se percibe actualmente la marca y si es reconocida entre el público objetivo, además de realizar una investigación mixta para determinar los factores en los cuales se debe centrar la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos. Por otra parte, se desarrollará un análisis interno y externo de la compañía para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades mediante el uso de la matriz DOFA y el mapa perceptual de posicionamiento.

Palabras Clave: Marca, Percepción, Canales de Distribución, Estrategia, Mercadeo.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes del problema

Se ha demostrado que las mascotas impactan de manera positiva en la salud, comportamiento y bienestar de los seres humanos y a su vez son parte fundamental en procesos como terapias asistidas y fisiológicas, que ayudan a disminuir enfermedades cardiovasculares puesto que los dueños de perros realizan mayor ejercicio físico en comparación con individuos que no los tienen y psicológico dado que al generar un vínculo disminuyen los problemas de depresión. (Leonardo, F et al, 2007, p.379)

El mercado de las mascotas en los últimos años ha crecido exponencialmente debido a las nuevas tendencias, una de estas se evidencia en el estudio que realizó ETarget Group Index (TGI) que identifica que el 85% de las personas que tienen mascotas los consideran como parte de su familia (CONSGOM, 2021). Es evidente que la sociedad ha evolucionado generando que esta industria crezca para satisfacer las necesidades que una mascota pueda tener.

Actualmente en Latinoamérica, Colombia se ubica en el cuarto puesto en el consumo de productos para mascotas con una participación de mercado del 13%, los primeros lugares los ocupa Brasil, México y Chile; este mercado crece constantemente y se ha segmentado en categoría de alimentos, servicios y accesorios (Parra, 2021). El mercado de comidas y productos para mascotas en Colombia para el año 2026 se estima en \$ 6.1 billones, esto se debe a que durante la pandemia las recomendaciones médicas y terapéuticas para personas adultas incentivó la adopción de una mascota para cubrir la soledad que estaban presentando (CONSGOM, 2021). Es importante conocer el tipo de cliente y el método de compra que tiene este mercado, se estima que las mujeres en promedio llevan 2,2 artículos para animales a comparación de los hombres que llevan 1,3 artículos, esto significa que el género femenino genera un 65% de la facturación

de establecimientos domésticos donde es importante generar publicidad orientada al gusto o deseos de ellas. (Portafolio, 2015).

Es evidente lo importante que es este segmento para los hogares en Colombia, donde se ha generado una tendencia en la que los jóvenes millennials prefieren la compañía de un animal y los tratan aún mejor que a ellos mismos, esta tendencia está haciendo de las mascotas el nicho de mercado más rentable y la fuente de las más divertidas e irreverentes ideas para consentir al nuevo miembro del hogar (Portafolio, 2020).

2.2 Descripción del problema

Las necesidades de un mercado son esenciales para identificar las oportunidades del negocio, donde una empresa puede lograr una participación del mercado conociendo los deseos del cliente, ofreciendo productos innovadores y utilizando estrategias de marketing efectivas.

El mercado de las mascotas se divide en tres segmentos los cuales son: cuidado de mascotas con un valor de US\$ 1.184,5 con una tasa de crecimiento del 63,1% para el año 2021 para el segmento de comida se refleja un mercado del US\$1.065,1 con una tasa de crecimiento del 62,8% y el segmento de productos para mascotas es de US\$119,3 con una tasa de crecimiento del 65,7%. De acuerdo con Bancolombia y con las cifras reportadas anteriormente, el mercado de las mascotas en los últimos cinco años ha crecido un 84.9%, dado que las personas en su gran mayoría han generado un vínculo especial con sus mascotas causando que estén dispuestos a pagar más por productos que les brinden bienestar, calidad de vida o algún valor diferencial (Bancolombia, 2021).

La empresa Anasac Colombia busca generar un posicionamiento de la marca enfocado en el segmento de higiene y belleza de mascotas debido a que actualmente la industria no cuenta con un reconocimiento y desconocen cómo están actualmente en el mercado.

El posicionamiento de acuerdo con (Celaya Luna, 2014) indica el lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor, así mismo, como la imagen es percibida por los consumidores en relación a la competencia; donde se debe analizar cómo la empresa está siendo percibida por el cliente y si de alguna manera la competencia genera una mejor comunicación o puede lograr cumplir a cabalidad las necesidades del cliente.

De igual forma, se identificó que la empresa tiene un portafolio muy reducido, donde la oportunidad es ampliarlo conociendo necesidades, beneficios funcionales, emociones que la empresa puede aportar al cliente y que esto sea reconocido como un factor diferencial ante la competencia, generando así una propuesta de valor al cliente para que este adquiera el producto.

Con base a esta necesidad se busca implementar un plan de negocio para determinar oportunidades de crecimiento o mejoras al portafolio, para lo cual se debe tener en cuenta la segmentación del mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingresos, experiencia con el cliente, actividades clave y socios clave (Schnarch Kirberg, A., 2021, p.10).

Anasac Colombia cuenta con una distribución tangible compuesta por productor, mayorista, detallista y consumidor como lo menciona (Schnarch Kirberg, A., 2021, p.268) en donde explica los diferentes modos de distribución. Cuenta con una distribución del 80% en Cadenas de superficie y 15% en mercado especializado; la necesidad de la empresa es conocer

los canales e intermediarios más adecuados para hacer llegar el nuevo producto a los clientes potenciales del mercado meta.

El Buyer Persona es la elaboración del cliente ideal para un producto con características enfocadas en los dolores, motivaciones, conducta relacionada en métodos de compra y personalidad del cliente ideal. (Beltran, M.N. et al., 2019). Es importante implementar un Buyer Persona para conocer la segmentación de cada cliente y cuáles son los medios de compra para adquirir productos para las mascotas para así definir una comunicación efectiva para cada segmento. Acorde con (Portafolio, 2015) las mujeres que tienen mascotas están generando una tendencia de compra en canales virtuales y varios competidores se están posicionando en este medio de comunicación. Los consumidores actualmente tienen más opciones de canales de distribución, esto se debe a que han tenido una transformación en las ventas al detalle y la desintermediación, donde las tiendas físicas enfrentan la competencia por ventas de catálogo, anuncios, revistas, televisión, comercio electrónico, entre otros; y así mismo se generan los ecommerce donde el uso de redes sociales, ofertas por internet son otros medios de comunicación para llegar al cliente ideal. (Kotler, P., Lane Keller, K., 2016).

De acuerdo a lo anterior se identifica la necesidad de generar un plan de negocio estratégico para el segmento de mascotas de Anasac Colombia con el fin de obtener información del consumidor, métodos y lugares de compra, definición del Buyer Persona, canales de distribución más utilizados, mercados nuevos y llamativos a las necesidades del cliente, así mismo, lograr establecer un posicionamiento de la marca y generar una demanda del segmento.

2.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es el plan de negocio estratégico que debe desarrollarse para la empresa Anasac Colombia que le permita lograr posicionarse en la categoría de higiene y belleza de mascotas en la ciudad de Bogotá?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general.

Elaborar un plan de negocio estratégico que permita posicionar la marca Petra para mascotas de la empresa Anasac en la ciudad de Bogotá.

3.2 Objetivos específicos.

1. Establecer las bases teóricas necesarias para formular un plan estratégico en la línea de marketing organizacional.
2. Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Anasac Colombia que permita identificar oportunidades de mejora.
3. Determinar la necesidad y comportamiento de compra de los dueños de mascotas al momento de adquirir productos de higiene y belleza para sus animales.
4. Definir las estrategias que deben implementarse para incrementar las ventas en la categoría de higiene y belleza para mascotas, por medio del posicionamiento de la marca.

4 JUSTIFICACIÓN

Anasac Colombia es una compañía que lleva doce años en el mercado, ingresa a la categoría de higiene y belleza para mascotas con la marca Petra en el año 2019, no obstante, no ha tenido un crecimiento en sus ventas limitando su participación en el mercado, debido a que no se ha centrado en determinar el mercado al que buscan impactar aun cuando cuentan con algunos canales de distribución definidos; por ello, se busca generar estrategias de posicionamiento para la marca Petra ubicada en el segmento Premium y que le permita a la compañía incrementar su participación en el mismo.

De igual forma, de acuerdo a las tendencias globales esta categoría acelera su ritmo de crecimiento dado que su demanda aumenta constantemente por el interés de los dueños en el bienestar de su mascota y en la satisfacción de sus necesidades con la mejor oferta del mercado.

Por lo anterior expuesto, se visualiza la oportunidad de desarrollar un plan de negocios que permita identificar las estrategias a implementar con el fin de potencializar los ingresos de la compañía por medio de este segmento.

5 MARCO TEÓRICO

5.1 Planeación Estratégica

Para el desarrollo de un plan estratégico se debe realizar un diagnóstico inicial para evaluar la situación actual de la compañía, esto requiere un grado de objetividad frente a los diferentes recursos y aspectos que se entrelazan dentro de la organización, además de evaluar los diferentes elementos que son sobresalientes para la misma, con el fin de mejorarlos por medio del planteamiento de tácticas y estrategias que establezcan los planes de acción por cada objetivo a conseguir, por ello de acuerdo con la definición dada por Chandler (1962) la estrategia es “La determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas”. Con el concepto mencionado anteriormente se puede concluir que la estrategia es el eje principal que ayuda al desarrollo de una empresa y la cual engloba un sinnúmero de recursos tanto externos como internos que deben alinearse para cumplir con el objetivo planteado por la organización.

Según Tovstiga (2012) en su libro Estrategia en la práctica, “el análisis, la intuición y la interpretación ocurren simultáneamente en el espacio de comprensión situacional”, en conjunto con esto también aclara que “El análisis y la intuición proporcionan la información que luego debe ser interpretada para atribuirle un significado”. Teniendo en cuenta esto, el análisis que se debe realizar dentro del diagnóstico de la organización va acompañado generalmente por la interpretación que se les dan a los datos encontrados, lo cual va fuertemente ligado a la perspectiva de quien realiza la actividad, no obstante, es importante que se pueda mantener un grado de objetividad durante este análisis.

Asimismo, frente al diagnóstico organizacional para Francés (2001) consiste en “el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el

análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades”. Por otro lado, para Thompson y Strickland (2004), “el diagnóstico implica considerar dos grupos de factores: 1) Las condiciones competitivas y de la industria y 2) Las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones”. De esta manera, se puede evidenciar que tanto Francés como Thompson y Strickland, concuerdan en que dentro del diagnóstico organizacional se debe tener en cuenta tanto los factores internos como externos de la compañía, entendiendo que conocer estos factores ayuda a tener un equilibrio para la consecución de nuevas oportunidades y así mismo lograr una eficiencia dentro de la organización, tanto en tiempo como en sus recursos económicos y humanos.

Más allá de las ventajas y beneficios que se generan con la ejecución de un análisis organizacional, este juega un papel importante frente al desempeño dentro de un mercado. De esta manera Porter (2008) sostiene que “una organización cualquiera sea la actividad realizada, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica”. Adicional, la realización de un diagnóstico estratégico permitirá conocer el estado real de la compañía, con lo cual será posible adoptar los cambios que sean requeridos para contar con una mejora continua.

Con el conocimiento adquirido y el análisis desarrollado, es posible plantear objetivos estratégicos que brinden a la compañía la posibilidad de poder reaccionar y adaptarse a situaciones que puedan presentarse en su entorno, como lo pueden ser, nuevas compañías en el mercado, contar con disponibilidad de productos sustitutos, inconvenientes que puedan surgir con proveedores o clientes, entre otros. Con respecto a los factores, cabe considerar que para

Thompson y Strickland (2004), “los factores externos están constituidos por todas las fuerzas que están fuera de los límites de la compañía; considerándose relevantes porque son lo suficientemente importantes como para afectar la toma de decisiones dentro de la entidad”, por otro lado, David (2003), define las fuerzas externas “como situaciones que se traducen en cambios en la demanda de los consumidores, lo cual afecta los tipos de bienes y servicios desarrollados, el posicionamiento estratégico empresarial, las estrategias de segmentación del mercado y la selección de empresas para adquirir o vender”.

Frente a lo anterior, se puede determinar que los factores externos son variables que no pueden ser controladas por las organizaciones, pero que generan una afectación dentro de la compañía, por lo que se hace necesario conocerlas y monitorearlas, de tal manera que la organización sea capaz de adaptar sus estrategias a los cambios del entorno, bien sea por un impacto negativo o por el contrario frente a aspectos positivos que se puedan generar.

5.2 Fuerzas de Porter

Para Porter (1999), “los beneficios derivados de un sector económico dependen de cinco fuerzas: 1) La rivalidad entre empresa competidoras, 2) Entrada potencial de nuevos competidores, 3) Desarrollo potencial de productos sustitutos, 4) Poder de negociación de los proveedores y 5) Poder de negociación de los consumidores. Cabe resaltar que, dependiendo los resultados obtenidos en cada una de las fuerzas mencionadas ayudan a determinar la competitividad que se tiene en el sector.

En cuanto a los factores internos, David (2003) sugiere que “las organizaciones deben realizar igualmente un diagnóstico de sus recursos, partiendo de la premisa de que toda empresa posee fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales; es esencial la definición clara de estos

elementos, ya que los mismos están bajo el control de la gerencia y deben ser manejados de manera adecuada.

El análisis realizado para los factores internos ayuda a determinar las fortalezas y las debilidades de la compañía, y de esta forma será posible evaluar su competencia para aprovechar las oportunidades y enfrentarse a las amenazas que puedan surgir, entonces, el manejo que se tenga frente a las fortalezas de la organización permitirá convertirlas en ventajas competitivas. En este sentido, David (2003), plantea “realizar dicho diagnóstico a través del análisis de factores internos que constituyen la organización tales como: gerencia estratégica, mercadotecnia, finanzas, producción y el manejo de los sistemas de información de la gerencia”.

5.3 Matriz DOFA

El análisis DOFA/FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permite identificar internamente las fortalezas y debilidades y a nivel externo las oportunidades y amenazas. Thompson y Strikland (1998) resaltan que “el análisis FODA considera o aprecia el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio entre las capacidades que la organización posee y su situación externa, es decir, las oportunidades y amenazas”.

De igual forma, Prieto (2008) comenta que “las fortalezas son situaciones, hechos, fenómenos, eventos internos que establecen en la organización una notable ventaja competitiva; es decir es lo que le conviene, sus puntos fuertes de la organización y le ayudan al logro de objetivos”. Por su parte, Münch (2005) plantea que “las debilidades son factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos, lo cual es fundamental para poder emprender con mayor seguridad y así generar transformaciones importantes”.

En conclusión, el análisis DOFA/FODA es usado dentro de las compañías como herramienta para la búsqueda de estrategias que contemplen tanto factores internos como externos que puedan generar afectación sobre el desarrollo y crecimiento de la empresa en un mercado.

5.4 Metodología Canvas

Canvas es un instrumento mediante el cual es posible realizar el análisis de ideas de negocio, fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el 2004, en su tesis doctoral. Según Osterwalder, (2004) es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

El modelo Canvas permite la evaluación de una idea de una manera más ágil. Está compuesto por 9 bloques:

1. Segmento de clientes
2. Alianzas clave
3. Propuesta de valor
4. Actividades
5. Canales
6. Flujo de ingresos
7. Estructura de costos
8. Recursos clave
9. Relaciones con los clientes

En la figura a continuación, se aprecian los bloques mencionados:

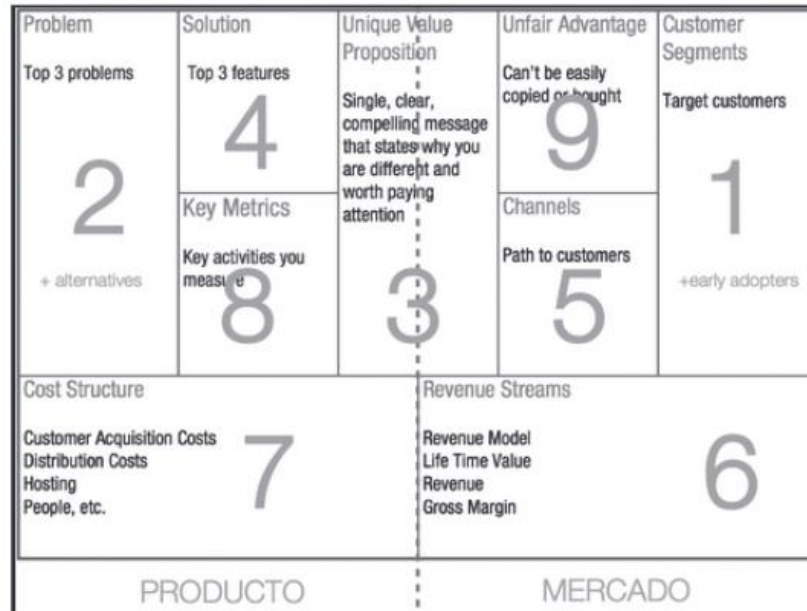


Figura 1. “Lean Canvas”. Adaptación del modelo Canvas.

Nota. Tomada de The Business Model Canvas, 2014.

5.5 Mapas Perceptual de posicionamiento

Un mapa perceptual es un diagrama que evidencia la percepción de los clientes frente a un producto, marca o empresa en determinados atributos en comparación con sus competidores en el mercado.

El mapa, se basa en una matriz con ejes X y Y, a cada uno de ellos se le asigna uno de los atributos seleccionados previamente y el objeto en evaluación será ubicado en el mapa de acuerdo a la clasificación del cliente.

Los mapas perceptuales se usan principalmente para conocer el posicionamiento que una empresa tiene frente a sus competidores de cara al cliente.



Figura 2. Mapa Perceptual de Posicionamiento

Nota. Viegner, Diego. Trabajo de Licenciatura: “Posicionamiento dinámico”. Buenos Aires, 2005.

5.6 Matriz BCG

La matriz Boston Consulting Group (BCG) fue creada en el año 1968 por la organización The Boston Consulting Group (BCG, 2013), en un artículo titulado “The Product Portfolio”, con el objetivo de ayudar a una organización con el manejo de sus productos basados en sus flujos de caja y crecimiento, clasificando los productos en las categorías de estrellas, vacas, perros o interrogantes, según su crecimiento y participación en el mercado, con las siguientes características:

- **Productos Estrella:** El producto cuenta con una gran parte de un mercado en crecimiento.
- **Productos Vaca:** Productos con una gran participación en un mercado estático o con poco crecimiento.

- **Productos Interrogantes:** Cuentan con poca participación en un mercado en crecimiento.
- **Productos Perro:** Productos con poca participación en un mercado estático o con poco crecimiento.

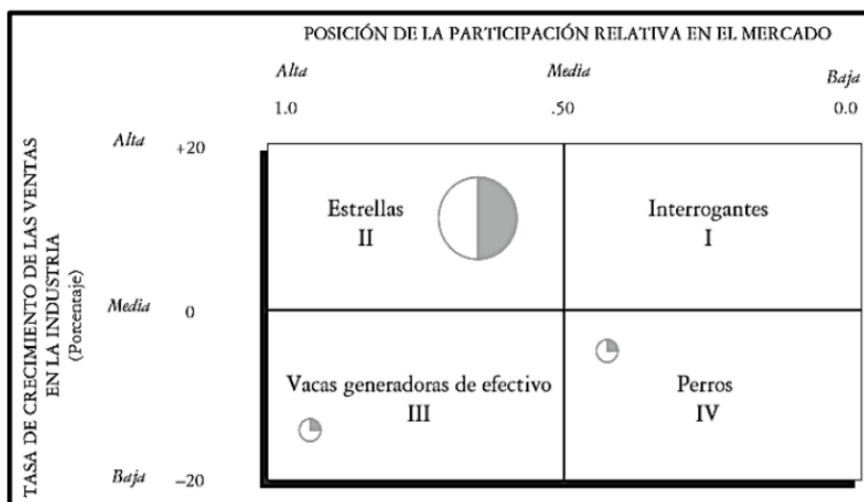


Figura 3. Matriz BCG

Nota. (David F. (2003), Conceptos de Administración Estratégica., 2003, pág. 210)

5.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Una matriz de perfil competitivo es un instrumento que ayuda a medir y comparar el rendimiento de la compañía frente al de sus competidores en el mercado, mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades, resaltando los puntos diferenciales entre la empresa y los demás negocios del mercado. La MPC permite determinar los verdaderos competidores y su público objetivo.

Los factores críticos de éxito son los puntos claves en los cuales la empresa debe llegar al nivel más alto posible para tener éxito en una industria en particular.

Los elementos de la MPC son:

- **El Peso en la Matriz:** Peso relativo de cada factor crítico de éxito que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que el factor representa en la industria.
- **El Rating:** Se refiere a que tan bien está ejecutando cada factor crítico de éxito las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:
 - 1- Gran debilidad
 - 2- Debilidad menor
 - 3- Fuerza menor
 - 4- Gran fortaleza.
- **Puntaje:** Es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

Matriz de Perfil Competitivo							
Factores Clave	Peso	Walt Disney		Warner Bros		Universal	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Finanzas	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Administración	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Tecnología	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Innovación	0.25	3	0.75	4	1.00	3	0.75
Marca	0.2	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Total	1		3.45		3.4		2.85

www.zonaeconomica.com

Figura 4. Matriz de Perfil Competitivo – MPC

Nota. (Pérez, María), Matriz de Perfil Competitivo, recuperado de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>)

5.8 El mercado de mascotas

Las mascotas pasaron a posicionarse como un integrante de la familia importante en los hogares colombianos, donde suplen varias necesidades como el cuidado de una casa, vigilancia de un negocio, compañía para niños o adultos mayores, bienestar en los seres humanos de manera psicológica, fisiológica, terapéutica y psicosocial (Leonardo, F et al, 2007, p.379).

Las tendencias del mercado actualmente hacen notorio que las mascotas se convierten en compañeros de vida para todas las personas y algunas veces son un instrumento de suplir la falencia de hermanos, pareja o algún vínculo familiar (Betancourt, S.M. y Soto, S.J., 2018, p13).

El crecimiento de este mercado ha generado la necesidad de implementar mayores investigaciones para plantear mejor las tendencias, modelos de administración y negocios donde actualmente para el sector de mascotas en los últimos cinco años se tienen investigaciones en medicina (33,1%), seguido de bioquímica y genética molecular (9,6%), ciencias materiales (6,2%) y el área de ingenierías en un (5,9%). Esto permite ser una guía para las empresas que desarrollan modelos de negocio con el fin de obtener un establecimiento de las necesidades de un mercado constante, entregando ofertas de valor y satisfacción a los consumidores como lo menciona (Parra, N.A., 2021, p28).

Es esencial conocer el comportamiento de compra y las necesidades que tienen los dueños de las mascotas, como lo explica (Betancourt, S.M. y Soto, S.J., 2018, p15) las necesidades básicas de un felino son:

- Comida y comederos
- Agua y bebederos
- Arenas y areneros
- Lugar de descanso
- Juego
- Higiene y salud

Estas necesidades son las que permiten conocer el comportamiento del consumidor y de qué manera la empresa va a suplir todas esas necesidades. Como menciona Molla Descals, A. et al, 2013. p.114 “La necesidad la percibimos o identificamos un problema que viene definido por una necesidad reconocida y no satisfecha y que, en principio, puede resolverse parcial o totalmente con la adquisición de un producto.” Esta necesidad se ve influenciada por diversos

factores siendo el principal la motivación que se tendría hacia las mascotas, la cual influye en abastecer y cumplir con los requerimientos que un animal exige o debe tener.

Estas necesidades están asociadas al comportamiento del consumidor donde existen cuatro factores que afectan el comportamiento del mismo, primero el núcleo psicológico que está asociado a la motivación, habilidad, oportunidad, atención y percepción que se tiene de una oferta. Segundo el proceso de toma de decisiones donde se identifica el problema, se genera la búsqueda de información, toma de decisiones y posibles evaluaciones a la compra. Tercero la cultura del consumidor que está identificada como las influencias sociales o del hogar, así mismo se caracteriza por las ideas de la personalidad o estilo de vida y cuarto resultados y temas del comportamiento del consumidor que se refiere a la manera en que se generó una percepción después de la compra, si este dio un impacto de innovación o diferenciación o por el contrario se desiste de volver a generar una compra (Hoyer, W.D. et al., 2018, p10).

5.9 Buyer Persona

Beltran, M.N. et al., (2019) habla de la importancia de implementar el Buyer Persona como factor clave en las tendencias de gestión empresarial resaltando que el Buyer Persona trata de la elaboración del cliente ideal para un producto con las características sociodemográficas, dolores, conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece el producto. El objetivo del Buyer es generar contenido de valor que aumente el interés de una audiencia objetiva con el fin de impactar el cliente potencial y cómo y dónde el cliente busca del producto o servicio (p.672).

6 MARCO INSTITUCIONAL

Anasac Colombia lleva doce años comercializando productos de la línea ambiental y Agrícola con una sede principal en Funza Cundinamarca, cuenta con una distribución en veintidós departamentos (Antioquia, Casanare, Cauca, Cundinamarca, Boyacá, Huila, Meta, Nariño, Santander, Tolima, Valle del Cauca, entre otros) donde su actividad económica se centra en comercio al por mayor de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario; por esta razón su portafolio se divide en diferentes áreas como Fungicidas, Insecticidas, Herbicidas, Jardín, Sanidad, Higiene y Mascotas.

El segmento al cual se pretende generar un plan de negocio es el de higiene y belleza para mascotas en la ciudad de Bogotá, esta línea de mascotas actualmente no se le ha implementado un marco estratégico que permita identificar el mercado, como está situado frente a la competencia, recursos y estrategias para posicionarse, debido a que cuenta con un reducido portafolio. Sin embargo, se espera ampliar este portafolio para incrementar las ventas o generar un posicionamiento efectivo de la marca, este mercado tiene numerosas oportunidades de crecimiento debido a las nuevas tendencias del mercado y las necesidades que tienen los clientes (CONSGOM, 2021).

La marca Premium PETRA de la línea de mascotas se compone de:

Tabla 1.

Productos de la línea mascotas marca PETRA

PRODUCTOS DE MASCOSTAS
Arena Sanitaria
Bálsamo Acondicionador
Colonia Perros Y Gatos
Neutralizador Olores
Repelente Para Perros Y Gatos
Shampoo Aloe Vera

Shampoo Espuma Seco
Shampoo Neutro
Shampoo Pelaje Claro
Shampoo Pelaje Oscuro

Nota. Elaboración propia de los autores con base a información de la página web.

6.1 Competidores

La marca Petra tiene diferentes competidores de acuerdo al tipo de producto, no obstante, tiene dos competidores a nivel nacional que manejan un portafolio similar y que cuentan con más reconocimiento en el mercado:

6.1.1 Petys

Es una marca de la empresa Productos Familia, es la marca líder en el mercado de higiene y aseo para perros y gatos, cuentan con 5 años en el mercado, se caracterizan por desarrollar productos especializados y avalados por Veterinarios como Pañitos Húmedos, Tapetes absorbentes, Arena para Gatos, Eliminador de olores, Shampoo y Spray Repelente.



Figura 5. Logo Petys

Nota. Logo Petys, recuperado de <https://www.petys.com/>

Dentro de sus redes sociales, se caracterizan por brindar asesoramiento sobre el cuidado de las mascotas, por medio de blogs y publicaciones que invitan a comprar los diferentes productos, contando las características y el precio de venta sugerido al público; de igual manera, realizan publicaciones seguidas lo cual indica que manejan una parrilla de comunicaciones que les permite brindar contenido de calidad a sus seguidores, además de acompañar las diferentes

épocas del año (Halloween, navidad, etc.). Así mismo, cuenta con una comunidad de 68.000 seguidores en Instagram y 80.000 en Facebook.

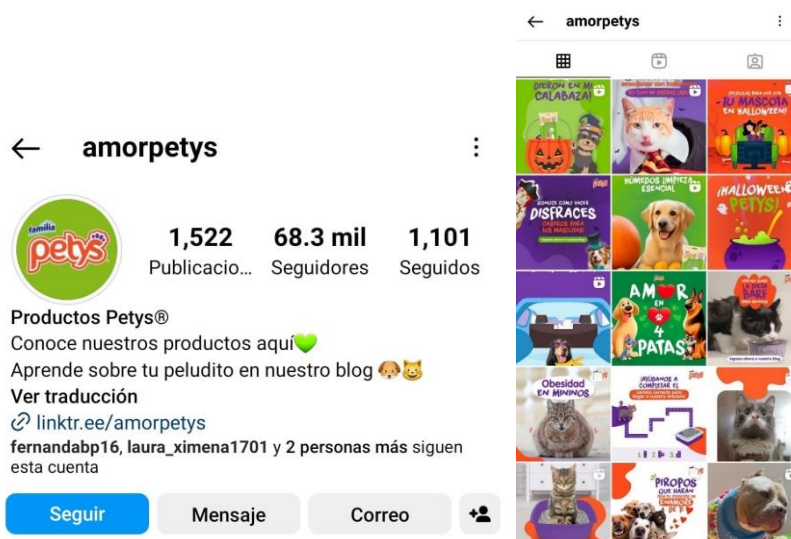


Figura 6. Redes Sociales Petys

Nota. Archivo fotográfico extraído del Instagram de @amorpetys.

6.1.2 CanAmor

Es una compañía de origen colombiano, su actividad principal es ser fabricante y comercializador de productos para mascotas, tiene productos como Arena Sanitaria para Gatos, Shampoo, Jabón, Talco, Spray, Perfumes, los cuáles son líneas de competencia directa para Petra; además de contar con otras dos líneas de productos como suplementos alimenticios (Snack, Gomas, entre otros) y Línea de Carnaza (Huesos para perros).



Figura 7. Logo CanAmor

Nota. Logo CanAmor, recuperado de <https://canamor.com/>

El manejo que le da a sus redes sociales se caracteriza por brindar asesoramiento sobre el cuidado de las mascotas; las publicaciones de sus productos se enfocan en los diferentes segmentos de la categoría de animales. De igual manera, realizan publicaciones seguidas lo cual indica que manejan una parrilla de comunicaciones que les permite brindar contenido de calidad a sus seguidores y muy variado con respecto a las diferentes temporadas como Halloween, navidad, etc. Así mismo, cuenta con una comunidad de 16.000 seguidores en Instagram y 17.000 en Facebook.

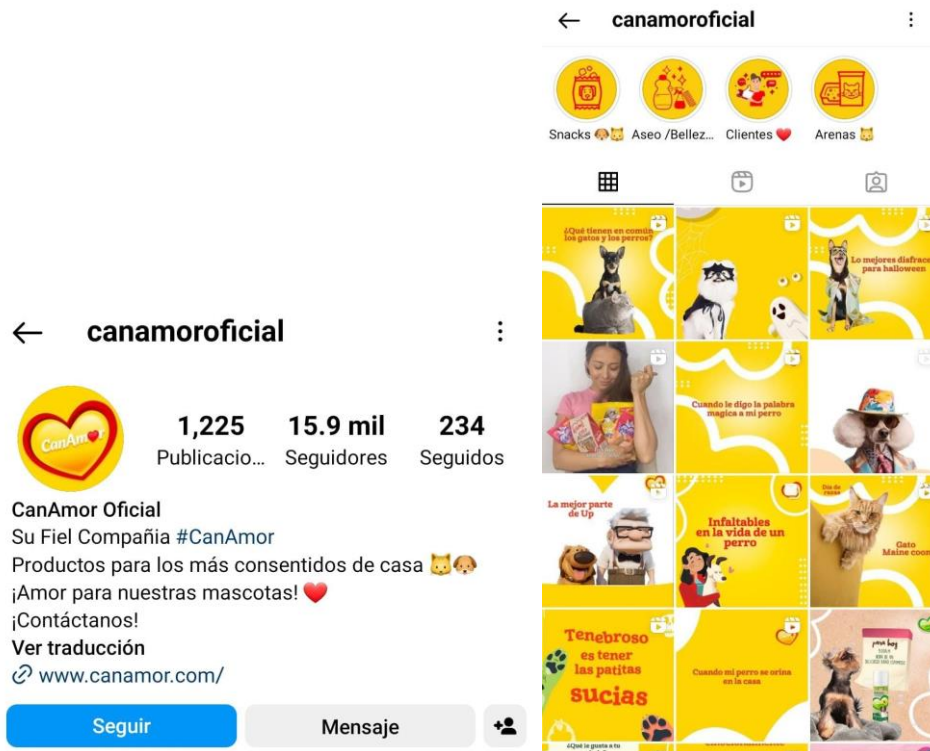


Figura 8. Redes Sociales CanAmor

Nota. Archivo fotográfico extraído del Instagram de @canamoroficial.

7 METODOLOGÍA

7.1 Metodología del estudio

La metodología del siguiente estudio busca recopilar información para implementar un modelo de negocio del segmento de mascotas asociado a la marca Petra, el modelo investigativo seleccionado se ajusta a las problemáticas del proyecto, con el fin de generar un análisis crítico y soluciones a los objetivos.

Para el desarrollo de la investigación se tendrá como método la investigación mixta en razón de que se está realizando un plan de negocio, en el que se busca identificar cuál es la mejor forma de posicionar la marca, entendiendo como se encuentra actualmente y que se espera para el futuro.

De igual manera, se busca determinar los diferentes factores, rasgos y aspectos diferenciales del grupo objetivo en la ciudad de Bogotá, debido a que se quiere identificar las características más significativas que influyen en la elección de los productos para mascotas, permitiendo especificar las percepciones y los perfiles de los clientes al que se le pueda desarrollar un estudio (Hernández, 2003).

No obstante, se utilizará la investigación exploratoria dado que se busca indagar la situación externa e interna del entorno de la compañía, identificando variables que influyen en la selección de la marca al momento de realizar compras para las mascotas, con el propósito de recolectar datos estadísticos, medibles y predecibles mediante la explicación de los resultados, con el fin de llevar a cabo unos análisis e interpretaciones objetivas para conceptualizarlas de manera inductiva.

7.2 Tipo de Investigación

De acuerdo con Hernández S.R., y Mendoza C. P., (2018) la investigación que le corresponde al modelo de estudio es la investigación mixta debido a que se implementan métodos cuantitativos y cualitativos.

La fase cualitativa permite identificar el comportamiento del consumidor mediante diseños etnográficos, entrevistas, recopilación de información con base a situaciones de una unidad de muestreo.

La fase cuantitativa está asociada a la excavación de información por medio de encuestas, el cual se realizará a una muestra aleatoria simple de la población de objeto de estudio, de igual manera, esta fase se compone de una investigación descriptiva que tiene como finalidad conocer las propiedades, medir variables, comportamientos predominantes que caracterizan la situación de la empresa; este método descriptivo no se limita a la recolección de datos si no a la interpretación e identificación de relaciones entre una o más variables.

Los resultados generados de esta investigación permitirán establecer las necesidades, motivaciones, deseos, dolores, preferencias y tendencias del consumo del segmento de higiene y salud para mascotas en la ciudad de Bogotá D.C.

7.3 Definición de variables

Teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo que se está desarrollando, a continuación, se presentan las variables definidas con base a los objetivos planteados, junto con su definición conceptual y operacional.

Tabla 2.

Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Edad	Edad de los dueños de las mascotas.	Información entregada mediante las encuestas realizadas.
Motivadores o Inhibidores de compra	Los motivadores son los factores que influyen en el comportamiento de una persona. Los inhibidores son cualquier razón que lleve a un consumidor a decidir comprar menos productos o servicios.	Información entregada mediante las encuestas realizadas.
Comportamiento de compra del consumidor	El término comportamiento del consumidor se define como, el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que van a satisfacer sus necesidades”. (Ponce, Besanilla y Rodríguez, 2012, P.1)	Información entregada mediante las encuestas realizadas.
Conocimiento de marca	“El conocimiento de marca (también llamado notoriedad de marca, reconocimiento de marca e incluso por el vocablo en inglés brand awareness) es la medida en que las personas en tu mercado objetivo conocen tu negocio, tus productos o servicios.”	Información entregada mediante las encuestas realizadas.
Segmento del producto	La segmentación de producto permite identificar y dirigirse a determinados grupos demográficos de clientes con productos y campañas publicitarias que se adecuen a cada necesidad.	Información entregada mediante las encuestas realizadas.

Nota. Elaboración propia de los autores con base a información de la página

7.4 Población y Muestra

La población del siguiente estudio del segmento de higiene y salud para mascotas se sitúa en la ciudad de Bogotá D.C, esta población de acuerdo con el DANE (2023) para el año 2023

será de 7.968.095 habitantes que constituye a 2.991.250 hogares donde el 40,2% de los hogares en Bogotá son responsables de alguna mascota, así mismo, se explica que el 65,8% de ellos tienen perro y el 43,7%, gato. (DANE, 2021).

El tipo de muestreo elegido de acuerdo con Maldonado Pinto, J. E. (2018) es la muestra tipo probabilística por aleatorio simple donde integra una población al azar para identificar una muestra representativa del mercado potencial debido a que la población es de mayor tamaño, en este se definirán el comportamiento del consumidor, expectativas de la marca, relacionamiento con sus mascotas y canales de consumo a partir de la herramienta de recolección de información (encuesta).

Para calcular la precisión de la muestra representativa en la ciudad de Bogotá se realizará el siguiente método explicado por (Maldonado Pinto, J. E., 2018).

$$n = \frac{no}{1+no/N} \quad no = Z^2 S^2 / e^2$$

Z = Margen de confiabilidad = 95% que corresponde a 1,96 desviación estándar.

S = Desviación estándar = 0,5

e = Error de estimación = 0,05

N = Población = 1.202.483 hogares en Bogotá que son responsables de una mascota corresponden el 40,2% de la población de Bogotá.

no = Primera aproximación (si N fuera infinito).

n = Tamaño de la muestra.

Calculo:

$$no = Z^2 S^2 / e^2$$

$$no = (2,575)^2 (0,5)^2 / (0,10)^2 = 165,76$$

$$no = 165,76$$

$$n = no / 1 + no/N$$

$$n = 165,76 / 1 + 165,76/1.202.483$$

$$n = 165,76 / 1 + 0,0001$$

$$n = 165,76 / 1,0001$$

n = 166 Hogares que tengan una mascota

De acuerdo con (Parra, N.A., 2021) En la selección de muestra poblacional se estableció un margen de error del 10% con un nivel de confianza del 99%. Para esta investigación se implementan las mismas variables debido a que cualquier consumidor de la población tiene una probabilidad de ser encuestado y el objeto de estudio es con base al comportamiento y el consumo del sector de las mascotas en Bucaramanga. Logrando así una muestra de 166 hogares para encuestar.

7.5 Selección de Métodos para la recolección de Información

7.5.1 Encuesta

Se clasifica como uno de los instrumentos más usados en los métodos de investigación del consumidor, permite obtener información de una muestra poblacional donde se plantean preguntas para llegar a conclusiones cuantitativas, de esta manera se busca conocer cómo actúan y de qué manera piensan los clientes en el segmento de higiene y salud para las mascotas (Hoyer, W.D. et al., 2018, p28).

7.5.2 Entrevista

La entrevista es una de las herramientas cualitativas que permite conocer la perspectiva del cliente final, así mismo, se distinguen emociones o aspectos relevantes del consumidor hacia la marca. La entrevista tiene como objetivo principal buscar información de un número

indeterminado de personas para encontrar respuestas personales, individuales o necesidades; y para ello existe la entrevista directiva centrada que trata en conocer las opiniones de diferentes sujetos con respecto a una situación en común, esta entrevista es centrada con un objetivo preciso, donde sus preguntas están preparadas, pero se formulan de manera libre (García Dihigo, J., 2016, p89).

7.5.3 Técnica de análisis de datos

Teniendo en cuenta que el carácter del estudio será mixto, puesto que con la herramienta de recolección de datos seleccionada se quiere obtener datos cualitativos y cuantitativos para entender las necesidades de los dueños de mascotas en la actualidad en la ciudad de Bogotá, es importante aclarar que los análisis cuantitativos ayudan a determinar los datos y los resultados en términos estadísticos y numéricos, por otra parte, los datos cualitativos ayudarán a identificar descripciones y detalles.

Para determinar el análisis a realizar es importante considerar la información que se va a procesar, la intención y las técnicas que se usarán para ello.

7.5.4 Técnica Análisis Cuantitativo

Dentro de las técnicas de análisis cuantitativos se centra el manejo de datos numéricos, por lo cual se considera un método objetivo, en razón en que sus conclusiones y determinaciones tienen certeza. Según Peña 2017, para realizar un buen análisis es importante realizar los siguientes pasos con la información obtenida:

1. Realizar una depuración de datos.
2. Limpiar los datos o eliminar datos atípicos.
3. Aplicación del modelo estadístico (necesario para caracterizar la población de prueba).
4. Elaboración del análisis, a partir del resultado de la estadística realizada.

5. Interpretación del análisis en función del contexto en el que se desarrolla la prueba.

7.5.5 Técnica Análisis Cualitativo

En las técnicas de análisis cualitativos se realiza la relación de las variables y teniendo en cuenta algunos criterios preestablecidos del analista, por lo cual, este método es considerado generalmente con un grado de subjetividad.

Así mismo, es importante tener un dominio de los conceptos o lenguaje utilizado en la información, por ello, según Peña 2017, para realizar un buen análisis cualitativo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Obtener la información.
2. Capturar, transcribir y ordenar la información (Organización de datos y elaboración de matrices).
3. Codificar la información
4. Integrar la información.
5. Formulación de conclusiones.

8 RESULTADOS

8.1 Análisis de la entrevista

Se desarrolló una entrevista al Gerente Ambiental de Anasac Colombia Daniel Fernando Sánchez sobre el comportamiento del mercado y las estrategias que espera implementar en la línea de mascotas basado en los 15 años que tiene de experiencia en la comercialización en cadenas al retail y mercado especializado de mascotas.

Donde se concluyó que el mercado de mascotas crecerá alrededor de un 90% desde el año 2020 al 2028 debido a las nuevas tendencias de los usuarios. Estas tendencias se ven reflejadas a la humanización y lugar que se le da a una mascota, así mismo el comportamiento de compra de estos usuarios se está diversificando a la marca Premium, donde se espera obtener una mayor calidad a un precio medianamente alcanzable.

La mayor importancia del consumidor está asociada al 90% de alimentos para mascotas y el 10% en otros productos, donde se ha identificado una dinámica de los usuarios por las comidas húmedas. Los principales retos del mercado son los nuevos competidores como emprendimientos, MiPyMES y la diversificación del portafolio de las grandes compañías; de igual manera las compañías al querer ser competitivas en el mercado, se dejan tentar por crear productos de baja calidad para garantizar un precio competitivo.

Como estrategias sugiere que la compañía debe tener claro el segmento que desea competir siendo la categoría Economy - Mestring - Premium – Súper Premium, donde explica que una marca no puede competir en todas las categorías.

Aunque se necesite desarrollo sugiere que con base a las nuevas tendencias y la adaptación de las compañías se debe tener una estrategia agresiva en términos de comunicación

como marketing digital y logística, para lograr satisfacer las necesidades del cliente y generar un portafolio diversificado con características diferenciales y funcionales para las mascotas.

Finalmente se identificó que el Corporativo de Anasac tiene ideales sostenibles en varias filiales, sin embargo, es un proceso lento para adaptarlo a la línea de mascotas.

8.2 Buyer Persona

Se identificaron dos tipos de Buyer Persona, lo que determina para este estudio el cliente ideal de la marca PETRA y es una representación del cliente final. Estos Buyer Persona se caracterizan por las emociones que le generan las mascotas y lo preocupados que se sienten por su bienestar. Estos clientes no se sienten afectados con el precio de un producto debido a que su primera necesidad es generarles seguridad y calidad a sus mascotas, así mismo se buscó encuestar y determinar el comportamiento de compra de este tipo de usuarios.

Andrea Martinez



Imagen 1. Arquetipo de cliente
Fuente: (DogSpaceBlog, 2023).

Edad: 30 Años
Estado civil: Casada
No. de Hijos: Dos
Profesión: Ingeniera Industrial
Residencia: Norte de Bogota
Mascotas: Tiene Husky siberiano y un gato adoptado.

Personalidad: Es una mujer honesta, delicada, responsable, inteligente, le gusta conocer temas nuevos e innovadores para aplicarlos en su día a día. Amante de su familia y tiene un vínculo fuerte con sus mascotas, donde los considera una parte fundamental en su núcleo familiar.

Metas:

Realizar su maestría en sistemas de Calidad.
Cumplir los sueños de sus hijos.
Compartir con su esposo y mascotas en sus tiempos libres.

Valores:

La familia es lo más importante.
Ser responsable financieramente.
Sus mascotas merecen una mejor calidad de vida.

Dolores:

No lograr tener el tiempo suficiente para compartir con su familia.
Miedo a no satisfacer las necesidades de sus mascotas.
No encontrar los productos que necesita de una manera rápida y sencilla.

Métodos de compra:

Compra en almacenes de cadena al mes y compras en línea.
Tiene un veterinario de confianza para las recomendaciones de sus mascotas.
Consulta en redes sociales referencias o modelos para usar en sus mascotas.

Relación con la marca:

Siente que PETRA le genera seguridad al momento de usar sus productos con los seres más amados de la familia, le garantiza un lugar limpio y que sus mascotas estén aseadas.
Siente que no requiere de tanto tiempo para cuidar o hacer la limpieza de sus mascotas usando la marca PETRA.

Figura 9. Arquetipo de Cliente N° 1

Nota. Elaboración propia de los autores.

Jose Echeverry




Imagen 2. Arquetipo de cliente.
Fuente: (NewJersey, 2016).

Edad: 60 Años
Estado civil: Viudo
No. de Hijos: Cinco
Profesión: Pensionado de Ingeniera Mecánica
Residencia: Salitre Bogota
Mascotas: Tiene un labrador.

Personalidad: Es un hombre solitario, que le gusta realizar caminatas todos los dias con su mascota, le fascina leer el periódico y compartir información con su grupo de vecinos del conjunto.

Metas:
Realizar deporte para cuidar de su salud.
Compartir con sus hijos en vacaciones.
Cuidar de su fiel amigo (su mascota).

Valores:
La mejor compañía la puede obtener de su mascota.
Amante a ser una persona refinada y con educación.
El tiempo es lo más valioso.

Dolores:
No saber que productos usar para la higiene de su mascota que puedan ser versátiles.
Sentirse solo.
No encontrar hobbies o actividades en conjunto con su mascota.

Métodos de compra:
Compra en almacenes de cadena cada semana y asiste en mercados especializados.
Le gusta el asesoramiento y explicaciones técnicas de los productos.
Solicita apoyo a alguno de sus hijos para evaluar el mejor producto para su mascota.

Relación con la marca:
Siente que PETRA le genera practicidad para el cuidado de su mascota, al ser una mascota tan grande y al ser tan mayor se le dificulta su aseo, pero con los productos PETRA puede generar una limpieza rápida y sencilla.

Su mascota se siente bien y es agradable acariciar a su mascota.

Figura 10. Arquetipo de cliente N° 2
Nota. Elaboración propia de los autores.

8.3 Análisis del Consumidor

Con el fin de realizar un análisis del consumidor de los productos del portafolio de la marca Petra, se efectuó una encuesta a una muestra de 166 hogares en Bogotá que tienen una mascota. Los resultados obtenidos más relevantes, se pueden observar en las siguientes gráficas:

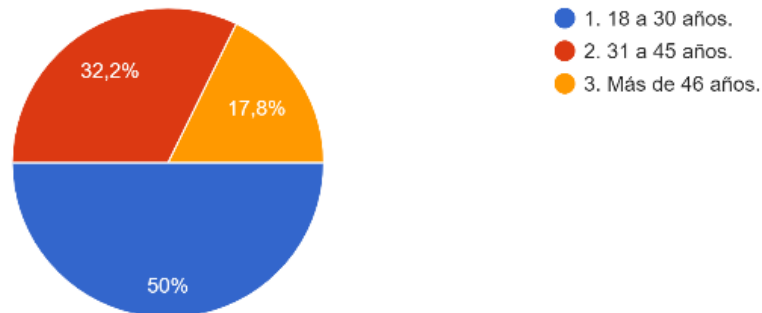


Figura 11. Encuesta – Edad de los encuestados
Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

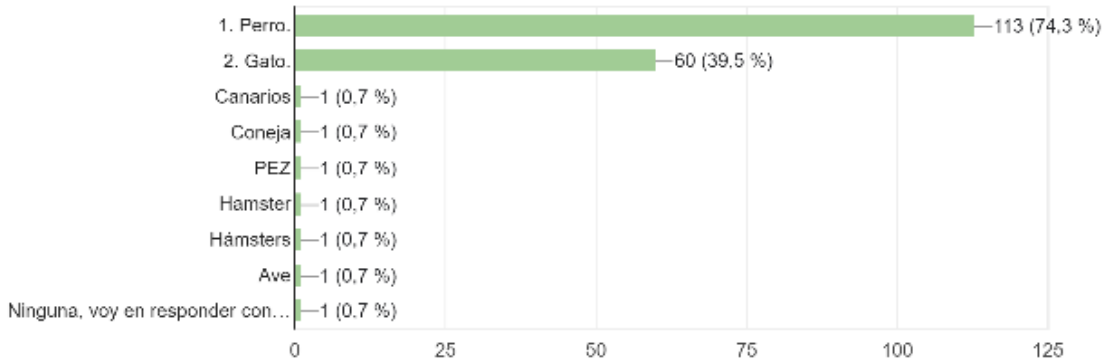


Figura 12. Encuesta - Tipos de mascotas en los hogares

Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

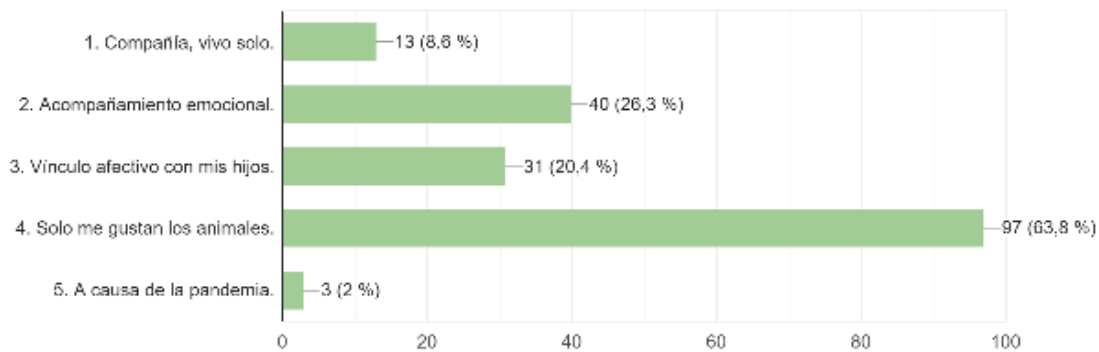


Figura 13. Encuesta - Causales por las que se tiene mascota

Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

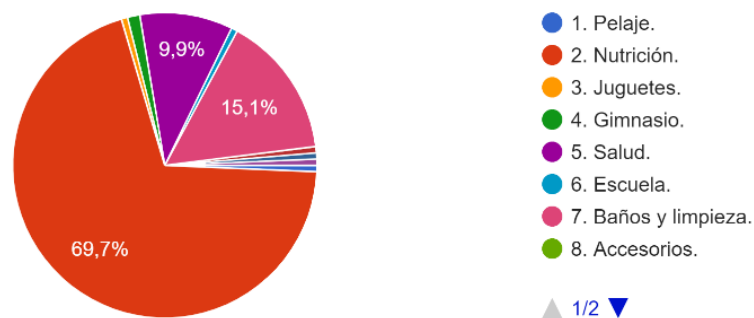


Figura 14. Encuesta - ¿Qué es en lo que más se invierte en una mascota?

Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

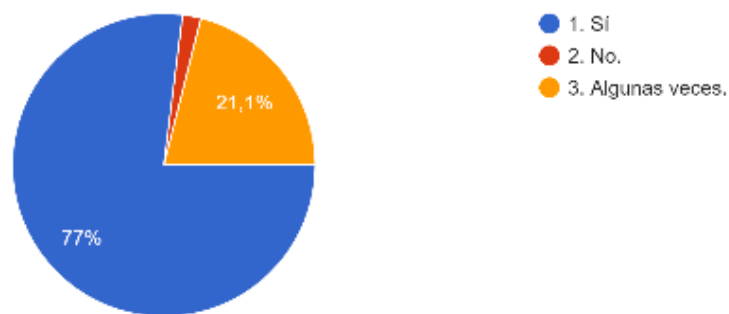


Figura 15. Encuesta - Importancia en la inversión de higiene y belleza en mascotas
Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

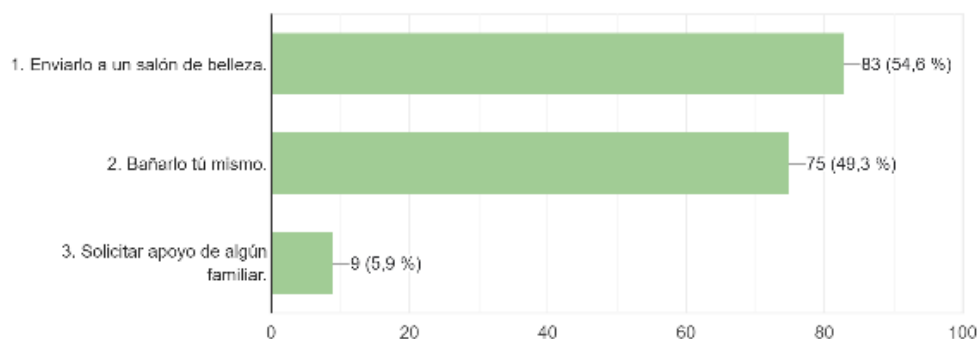


Figura 16. ¿Qué se prefiere hacer para realizar el cuidado de higiene y belleza en las mascotas?
Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.



Figura 17. Productos de higiene y belleza con más importancia en la selección al momento de la compra.
Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

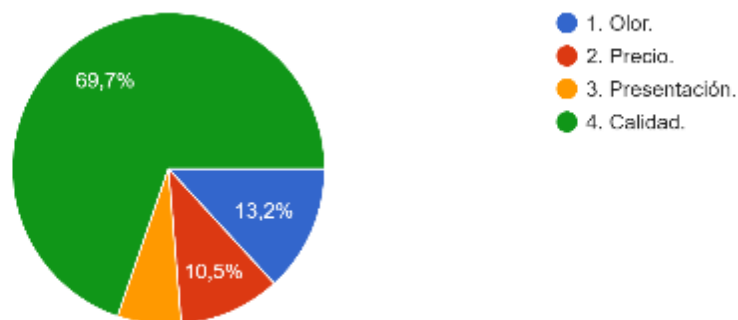


Figura 18. Inseguridades en la compra de productos de higiene y belleza para mascotas.
Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

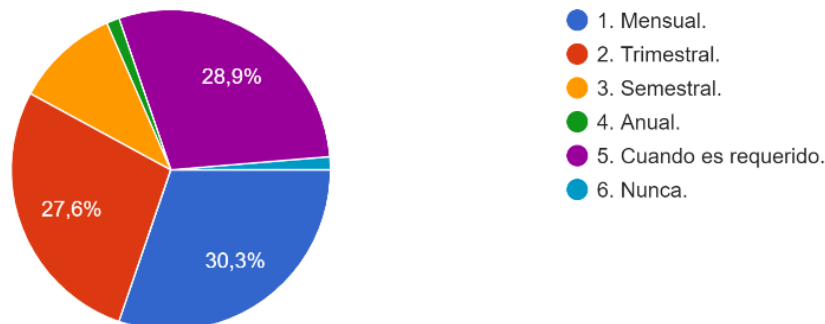


Figura 19. Frecuencia de compra de productos de higiene y belleza para mascotas
Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

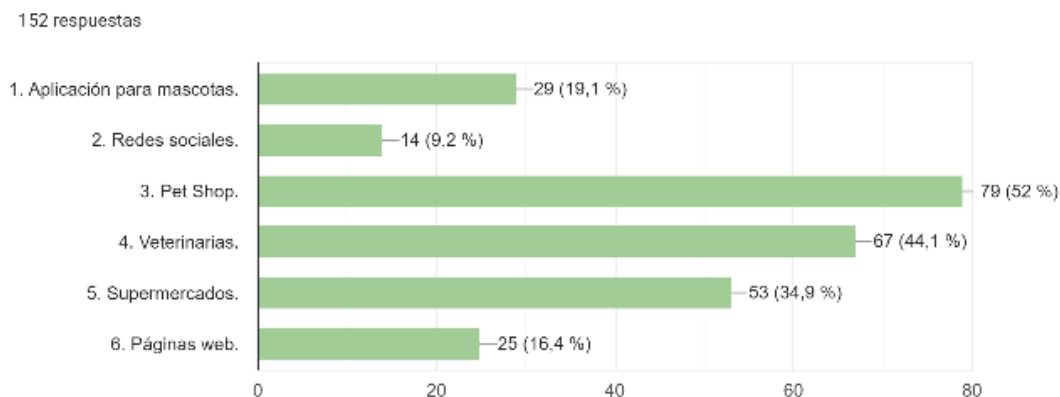


Figura 20. Medio preferente para realizar compras para mascotas
Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

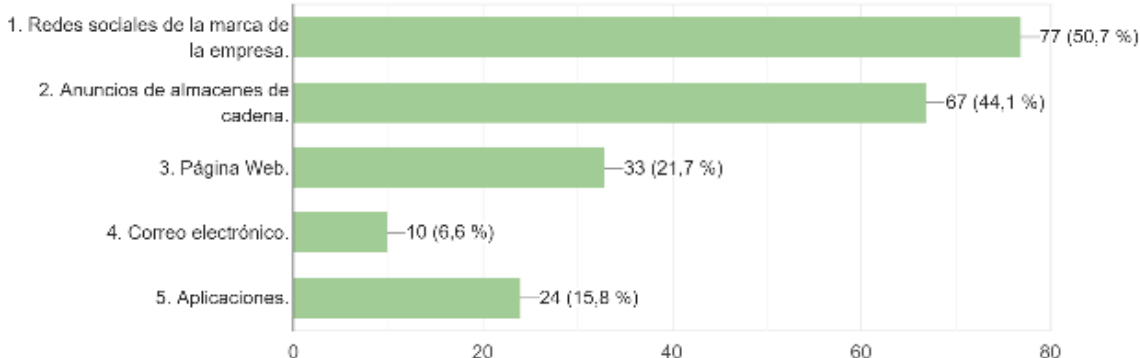


Figura 21. ¿Cómo se enteran de las ofertas y promociones relacionadas con productos para mascotas?

Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

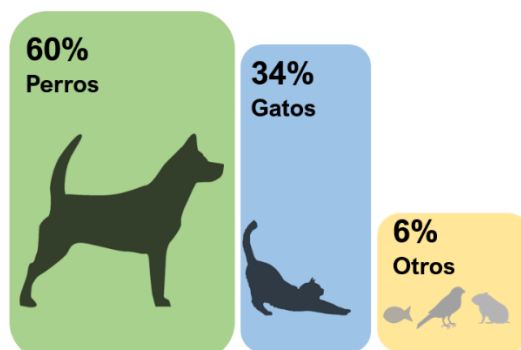


Figura 22. Tipo de animales en los hogares bogotanos.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

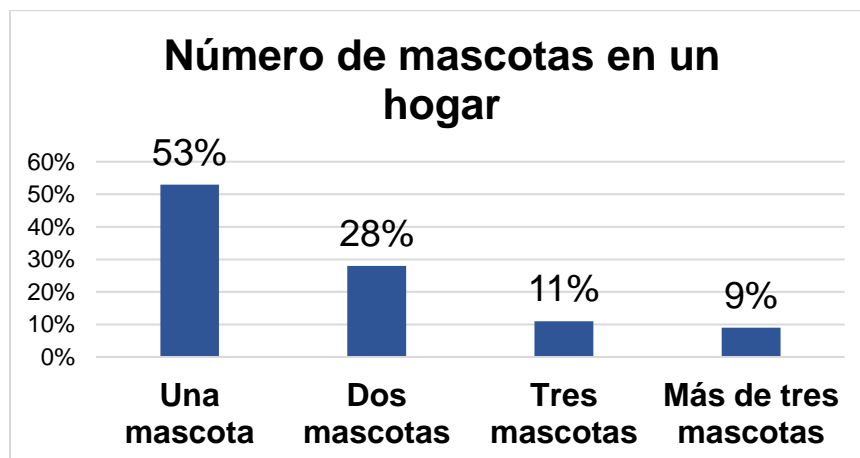


Figura 23. Número de mascotas por hogar.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

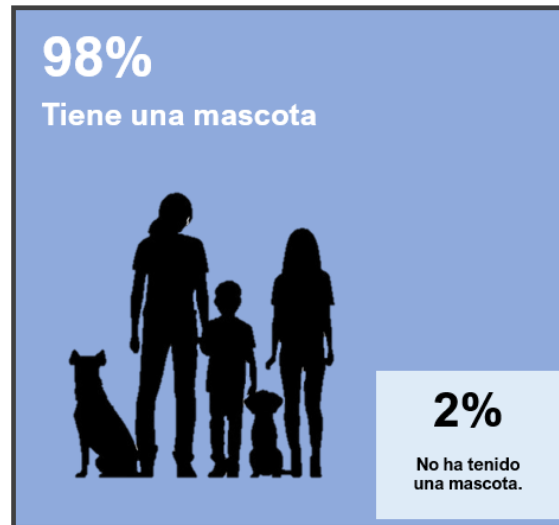


Figura 24. Número de personas que han tenido mascotas.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

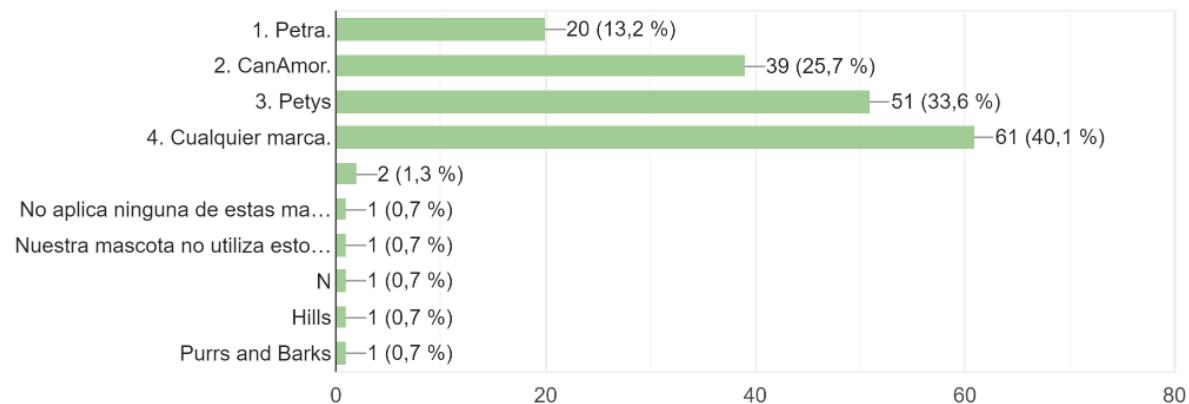


Figura 25. Marca preferente para la mascota en productos de higiene y belleza

Nota. Elaboración propia de los autores con base en la encuesta aplicada.

Con base a los resultados obtenidos, concluimos que el público objetivo se encuentra en su gran mayoría en la edad de 18 a 30 años seguidos del rango de 31 a 45 años, donde el 98 % cuenta con alguna mascota en su hogar, identificando que las personas que tienen un perro son el 60% y para los que tienen un gato es del 34% y se determinó una tasa inferior del 6% para mascotas como canarios, Hámster o peces. El número de mascotas por hogar es del 53% para

solo una mascota, 28% conviven con dos mascotas, 11% conviven con tres mascotas y el 9% con más de tres mascotas.

En relación con el segmento de productos que tienen mayor preferencia de compra, se encuentran los productos alimenticios y en una segunda posición los de baño y limpieza, en esta última los dueños tienen una gran inclinación para que estas actividades sean realizadas en salones de belleza especializados y en una menor medida son los mismos dueños los que se encargan del cuidado de higiene y belleza de sus mascotas. Frente a los motivadores de compra, se tiene que el de mayor relevancia son los componentes químicos del producto, seguido del reconocimiento de la marca y las variedades del producto. Ahora bien, dentro de los inhibidores al momento de realizar la compra se encuentra con un mayor porcentaje la calidad, continuando con el olor y finalmente el precio.

La frecuencia de compra en su mayoría es mensual, trimestral o se realizan compras por necesidad sin importar la periodicidad de compra.

Las compras en gran medida son realizadas en Pet shop y veterinarias, en un porcentaje menor se sitúan los supermercados y las páginas web. Adicionalmente, los compradores tienen como fuente principal para enterarse de promociones y ofertas relacionadas con productos para mascotas, las redes sociales y los anuncios de almacenes de cadena.

Un 80% aproximadamente de la muestra encuestada no conocen la marca Petra, no obstante, en el momento de realizar la compra de productos para sus mascotas para un gran porcentaje de las personas no es importante la marca que compran y el restante prefiere comprar marcas como Petys y CanAmor.

8.4 Fuerzas de Porter

Las cinco Fuerzas de Porter permitieron identificar de qué manera se encuentra la compañía en el mercado, donde se analizó diferentes factores clave de éxito.

8.4.1 Entrada potencial de nuevos competidores.

La amenaza del potencial de nuevos competidores se ve reflejado cuando los beneficios u oportunidades de las empresas establecidas empiezan a descender en el mercado y ocasionan la entrada de nuevos competidores, para impedir la entrada de nuevos competidores se deben mantener las barreras de entrada existentes y que la industria siga creando nuevas barreras de entrada combinada con los competidores actuales (Martínez P, D., y Milla G, A., 2012, p.41).

A continuación, se presenta algunas variables que permiten determinar que la entrada de nuevos competidores al mercado de higiene y belleza para mascotas es una oportunidad dado que las respuestas son mayoritariamente “Si”, por lo cual se puede concluir que existe un conjunto de barreras altas para la entrada de nuevos competidores, por lo tanto, se podría afirmar que es una oportunidad para la empresa en estudio.

Tabla 3.

Entrada potencial de nuevos competidores Petra.

PREGUNTAS	SI / NO	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN FINAL
1. ¿Se manejan economías de escala?	SI	OPORTUNIDAD	En Colombia existen grandes compañías de mayor capacidad financiera, donde actualmente se manejan economías a escala que les permite entrar al mercado con mayores facilidades a una producción local, generando productos a un menor costo. Estas empresas crean sus propias marcas para impactar el mercado.

2. ¿Se percibe Identidad de Marca?	SI	OPORTUNIDAD	Las compañías en el segmento de mascotas cuentan con un reconocimiento y posicionamiento en el mercado, al contar con un portafolio amplio y versátil que les permite llegar a diferentes usuarios que reconocen su marca.
3. ¿Existe lealtad de los Clientes?	NO	AMENAZA	La lealtad de los clientes depende de las necesidades que tenga la mascota y en su gran mayoría estos pueden verse afectados por la influencia de un veterinario o por experimentar el uso de diferentes productos. Se tiende a tener fidelidad del punto de venta que pueda contener mayor diversificación de productos que de la marca.
4. ¿Se necesitan altos requerimientos de Capital?	NO	AMENAZA	El ingreso al mercado de mascotas no requiere altas inversiones de capital y esto depende a que segmento o línea se desea incursionar. Actualmente existen alternativas eco sostenibles y viables que han permitido a emprendimientos o MiPyMES incursionar en este nuevo sector.
5. ¿Hay facilidad y acceso a Canales de distribución?	SI	OPORTUNIDAD	Los canales de distribución para la industria son homogéneos y diversos, lo que genera oportunidades para incursionar nuevos mercados.
6. ¿Los Productos y las tecnologías se encuentran patentadas?	SI	OPORTUNIDAD	El desarrollo de productos en Colombia debe estar registrados ante el ICA o INVIMA, lo que permite asegurar su calidad y seguridad de distribución.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Javier Ospina & Bermeo, 2023). El análisis se realiza a la industria.

Se realizó el análisis del mercado para identificar la entrada de nuevos competidores donde se concluye que actualmente existen barreras altas para la incursión de nuevos competidores, sin

embargo es un negocio que va en aumento del 4,5% y 6% para los próximos cuatro años (MÁS COLOMBIA, 2022) lo que ocasiona una mayor demanda en el mercado, generando que emprendimientos y MiPyMES cuenten con la oportunidad de incursionar en este sector, de acuerdo con (FORBES,2022) empresas como Rappi, Puppins o Laika se adaptaron a las necesidades de los usuarios en tiempos de pandemia generando un crecimiento del 40% al 50% por año en los últimos tres periodos anuales.

Este crecimiento se vio reflejado por la tendencia de humanización de las mascotas impulsando a los usuarios a productos y servicios con mayor valor agregado, lo que ha inducido un mercado en constante crecimiento.

Por ello, la entrada de nuevos competidores podría llegar a ser una amenaza, dado que, al lograr adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y sus tendencias, podrían superar las principales barreras financieras y consolidarse en el mercado de mascotas.

8.4.2 Poder de negociación de los proveedores.

De acuerdo con (Plazas Porras, A., 2020) se debe analizar el tipo de proveedores de una compañía y como estas dependen de diferentes variables de negociación, ya sea una integración hacia adelante, integración hacia atrás, cantidad de proveedores, costos relativos de las compras totales en una industria o el impacto de insumos sobre el costo o diferenciación e importancia del volumen para proveedores.

Tabla 4.

Poder de negociación de los proveedores.

PREGUNTAS	SI / NO	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN FINAL
1. ¿Existe una muy baja cantidad de Proveedores?	NO	OPORTUNIDAD	La industria presenta variedad de proveedores, donde se encuentra la oportunidad de tener precios a menor costo y una calidad sobresaliente, por lo tanto, no hay una alta probabilidad de poder de negociación.
2. ¿El producto o servicio que ofrece el proveedor es único?	NO	OPORTUNIDAD	La industria del segmento de mascotas tiene la oportunidad de contar con proveedores que diversifiquen o elaboren productos con características similares al de la competencia.
3. ¿Cambiar de proveedor resulta muy costoso?	NO	OPORTUNIDAD	Los proveedores en el mercado de mascotas pueden variar dependiendo el tipo de producto y número de materia prima que se solicite. Al presentarse varios proveedores, estos permiten tener mayores negociaciones, sin embargo, las industrias tienden a fidelizarse con los proveedores por costo, calidad, ergonomía y tiempos de entrega.
4. ¿Es posible que el proveedor pueda intervenir directamente en el mercado? El proveedor puede fabricar el producto	SI	AMENAZA	Los proveedores tienen la oportunidad de intervenir directamente en el mercado, en este caso existe la marca Pety's - Familia que elabora sus productos y los comercializa.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Javier Ospina & Bermeo, 2023).

En el análisis de la compañía se identificó que el poder de negociación con los proveedores no es una amenaza, esto se debe a que Anasac Ambiental cuenta con la oportunidad de elaborar

sus productos desde casa matriz en Chile y en China donde actualmente cuentan con negociaciones rentables de importación y elaboración de productos, siendo así que se maneja una integración hacia atrás, no obstante existen oportunidades viables de negocio en Colombia debido a la necesidad de diversificación de productos donde los proveedores en la industria Colombiana les permitiría adaptar maquilas o presentaciones de producto a un menor costo o que cumplan con la relación calidad-precio necesaria para que su producto o servicio sea de alto rendimiento. (Martínez P, D., y Milla G, A., 2012, p.46).

8.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Los productos sustitutos del sector de belleza e higiene para mascotas no solo se componen de los elementos actuales sino de posibles productos con otras características parecidas en otros sectores, lo que genera una competencia en la industria debido a que establecen un límite de beneficio potencial de un sector y al generar un tope en los precios de los productos, algunas empresas pueden aprovecharse y cuanto sea más atractiva la relación calidad-precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector (Martínez P, D., y Milla G, A., 2012, p. 47).

Tabla 5.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

PREGUNTAS	SI / NO	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN FINAL
1. ¿Hay una existencia de servicios/productos sustitutos variada?	SI	AMENAZA	Existen alternativas de productos sustitutos como medicamentos, alimentos, accesorios, entre otros; debido a su diversificación de portafolio y atributos de valor que generan una mayor atracción a los usuarios.

2. ¿Hay propensión del comprador hacia el sustituto?	SI	AMENAZA	El comprador tiene la oportunidad de evaluar y escoger que producto o servicio le conviene a su mascota. Esto se ve influenciado por el asesor de punto de venta o veterinario, donde su elección puede ser el sustituto al no contar con un producto diferencial.
3. ¿Los precios de los sustitutos son bajos?	SI	AMENAZA	El mercado de mascotas se diferencia de diversos precios en donde se encuentran las líneas Economy - Mestring - Premium – Súper Premium. El mercado tiene la oportunidad de escoger cualquier línea a lo largo de la vida de la mascota.
4. ¿El desempeño (beneficios de uso) del sustituto son altos?	NO	OPORTUNIDAD	Se presentan productos sustitutos que pueden garantizar beneficios altos, sin embargo, existen líneas como los concentrados que al presentarse marcas económicas estas no garantizan un nivel nutricional eficiente.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Javier Ospina & Bermeo, 2023).

En este análisis se pudo identificar que existe una amenaza latente de productos sustitutos que pueden desempeñar la misma función del sector. Para disminuir esta amenaza la compañía debe mantener una constante vigilancia sobre las dinámicas del mercado (tendencias) y anticiparse a las posibles transformaciones que puedan surgir, siendo así que, en un ámbito empresarial, no solo se debe considerar el desempeño de los elementos actuales, sino también la posibilidad de que elementos similares, provenientes de otros sectores, puedan influir significativamente en la evolución de ese sector en un lapso de tiempo corto. (Martínez P, D., y Milla G, A., 2012, p.47).

8.4.4 Poder de negociación de los consumidores.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter explica que los consumidores ejercen presión sobre un sector al impulsar la disminución de los precios, al negociar por mayores niveles de calidad y servicios, lo que aumenta la competencia entre los actores del mercado. Este comportamiento del cliente afecta negativamente la rentabilidad del sector. La influencia de cada uno de estos grupos de compradores se deriva de las condiciones del mercado y de la relevancia de sus compras en relación al volumen total del negocio del sector (Milla Gutiérrez, A, 2012., p.45). Por esta razón se decide realizar un análisis de la compañía para identificar si existe un poder de negociación del consumidor.

Tabla 6.

Poder de negociación de los consumidores.

PREGUNTAS	SI / NO	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN FINAL
1. Un comprador adquiere una gran cantidad del producto/servicio del vendedor	NO	OPORTUNIDAD	El cliente final obtiene lo necesario para su mascota y se abstiene de comprar hasta que no termine el producto.
2. Diferenciación de los productos/servicios adquiridos (identidad de marca)	NO	OPORTUNIDAD	El mercado de las mascotas aún no cuenta con productos de higiene y belleza diferenciados entre compañías, sin embargo, cuentan con un alto posicionamiento de marca que se ve influenciado por la compra.
3. Posibilidad del comprador de integrarse hacia atrás, fabricando el producto o prestando el servicio por sí mismo	SI	AMENAZA	Al existir una demanda constante de este segmento de mascotas, el comprador puede emprender en diferentes líneas o servicios.

4. Información que puede disponer el comprador y pueda aprovechar	NO	OPORTUNIDAD	Los productos son registrados ante el ICA e INVIMA los cuales el comprador no puede sacar provecho de estos.
5. Los proveedores alternos son numerosos porque el producto o servicio es estándar o poco diferenciado	SI	OPORTUNIDAD	Los productos de higiene y belleza para mascotas no son diferenciadores y son estándar en diferentes funcionalidades.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Javier Ospina & Bermeo, 2023).

Para el mercado de higiene y belleza para mascotas no es una amenaza latente el poder de negociación de los compradores debido a que el comprador en un 77% se encuentra satisfecho con la oferta actual de productos y servicios para mascotas, sin embargo, el 23% no se encuentra satisfecho del nicho de mercado que puede ser utilizado para un emprendimiento disruptivo en el presente sector de acuerdo con (Parra, N. A., 2021). De igual forma, existe la oportunidad de que el comprador pueda integrarse hacia atrás. Así mismo se determina que los consumidores no tienen el poder de ejercer la disminución de los precios, lo que conlleva que se vean influenciados o condicionados por las temporadas de descuento directos y promociones en la política de los precios que entregan las compañías (Betancourt, S.M. y Soto, S.J., 2018).

8.4.5 Rivalidad entre empresas competidoras.

La competencia entre las empresas se manifiesta a través de estrategias competitivas destinadas a ganar ventaja en el mercado. Las empresas recurren a tácticas como la competencia de precios, campañas publicitarias agresivas, el lanzamiento de nuevos productos y la mejora de los servicios y garantías al consumidor. La rivalidad se desencadena cuando los competidores perciben una presión o una oportunidad para fortalecer su posición en el mercado. El grado de intensidad de esta rivalidad ejerce una influencia significativa en la salud general de un sector y

determina su atractivo en función de las circunstancias. Por esta razón, es crucial explorar a fondo las dinámicas competitivas que operan en el sector. (Milla Gutiérrez, A, 2012., p.49).

Tabla 7.

Rivalidad entre empresas competidoras.

PREGUNTAS	SI / NO	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN FINAL
1. La cantidad de competidores puede ser de pocos o muchos	SI	OPORTUNIDAD	Los competidores en el segmento de higiene y salud para mascotas son altos, debido a que existen compañías que crean sus propias marcas contando con una cobertura de distribución en la ciudad de Bogotá.
2. Existe equilibrio entre competidores en términos de tamaño y recursos	NO	AMENAZA	No existe un equilibrio entre competidores, ante una alta diferencia entre compañías que cuentan con mayores recursos y quienes pueden definir condiciones del mercado, ante otros competidores medianos o pequeños que puede costarles acaparar mercado y desarrollar productos.
3. Comportamiento de crecimiento de la Industria es alto o bajo	SI	OPORTUNIDAD	La oportunidad de crecimiento es alta para la industria, en un país que espera crecer en los próximos cuatro años un 4,5% al 6% anual (MAS COLOMBIA, 2022).
4. Existe una diferenciación de productos o servicios ofrecidos en el mercado	NO	OPORTUNIDAD	En el segmento de higiene y belleza para mascotas la diferenciación de productos ofrecidos al mercado no se tiene presente, debido a que las compañías generan las mismas características o beneficios para el aseo de una mascota.
5. Compiten por precio o calidad	SI	OPORTUNIDAD	El entorno de la competencia se considera una oportunidad debido a que el segmento de la marca Premium garantiza mayores beneficios de calidad, que otros mercados básicos que comercializan a un menor precio.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Javier Ospina & Bermeo, 2023).

De acuerdo con (Martínez B, J., 2019) para el año 2019 la Alcaldía Mayor de Bogotá reportó que en la Cámara de Comercio de Bogotá se ha identificado un total de 2,182 establecimientos de comercio que operan bajo el código CIIU 4759. Este código está asociado al comercio minorista de animales domésticos y alimentos concentrados para ellos en establecimientos especializados. Además, engloba las actividades de tiendas que ofrecen accesorios y suministros para mascotas. Asimismo, se han registrado 308 establecimientos de comercio bajo el código CIIU 9609, que se enfoca en servicios relacionados con el cuidado de animales domésticos. Estos servicios comprenden residencias para animales, peluquerías para mascotas, servicios de aseo, sesiones de formación y adiestramiento de mascotas. Lo que significa que para la compañía existe una amenaza de rivalidad de competidores por la amplia diversificación de portafolio y competencia, sin embargo, se presenta una oportunidad de negocio entre los competidores para generar alianzas en términos de distribución y lograr un mayor alcance a los usuarios finales.

8.5 Matriz DOFA

Para el desarrollo de la Matriz DOFA se realizó un análisis empresarial para entender cómo se encuentra Anasac a nivel interno y así comprender las debilidades y fortalezas que tiene actualmente, así mismo, se realizó un análisis externo o del mercado para entender las oportunidades o amenazas del sector.

De acuerdo a esto se pudo determinar cómo fortalezas los recursos financieros dado que cumplen con los requerimientos que necesita la empresa para seguir con su funcionamiento y crecimiento, y la infraestructura puesto que la empresa cuenta con la logística necesaria para

satisfacer la demanda, y en dado caso, si se requiere ampliar el número de bodegas para ampliar la cobertura se pueda desarrollar.

Como debilidades principales se encontraron los recursos humanos, dado que la línea ambiental no cuenta con el recurso humano especializado en mercadeo para conocer el mercado que puede impactar la empresa. Además, la empresa es consciente que la comunicación no ha sido efectiva o clara y se están incorporando estrategias para establecer la comunicación con el cliente final, no obstante, esta es la mayor debilidad para la marca Petra, puesto que no ha logrado darse a conocer en el mercado de mascotas.

En cuanto al análisis de mercado, las principales oportunidades son que el mercado de mascotas en Colombia se encuentra en constate crecimiento, además, deben comenzar a implementar las diferentes plataformas que brindan información al detalle del consumidor y las tendencias del sector, entendiendo que actualmente a nivel socio cultural las mascotas son consideradas como un integrante más de la familia.

De igual forma, en cuanto a las amenazas, las tasas de interés afectan al crecimiento, desarrollo e investigación para lograr la innovación de nuevos productos, además de que para temas de importaciones podría ser un aspecto relevante y de seguimiento para evitar posibles incrementos en los costos de las materias primas o de los productos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1 Se cuenta con logística necesaria para satisfacer la demanda.</p> <p>F2 La empresa cuenta con recursos financieros suficientes para el crecimiento de la marca.</p> <p>F3 La compañía esta alineada a su filosofía empresarial.</p> <p>F4 La marca Petra cuenta con un crecimiento en ventas anual promedio del 10% vs un crecimiento del 2% de la empresa.</p> <p>F5 La compañía cuenta con un buen relacionamiento con sus distribuidores.</p>	<p>O1 La población de mascotas está creciendo, lo que genera un aumento en las ventas.</p> <p>O2 El mercado de mascotas tiene un nivel emocional alto.</p> <p>O3 Los propietarios están dispuestos a pagar lo necesario por el bienestar de sus mascotas.</p> <p>O4 El mercado de mascotas tiene necesidades de productos especializados.</p> <p>O5 El mercado de mascotas en Colombia tiene una cobertura a nivel nacional.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1 No se tiene comunicación con el cliente final de la categoría de mascotas.</p> <p>D2 No se cuenta con recurso humano suficiente en el área de mercadeo para el desarrollo y seguimiento de estrategias.</p> <p>D3 El portafolio de la línea de mascotas es muy reducido en comparación con el que se ofrece en el mercado.</p> <p>D4 La compañía no cuenta con procesos diferenciales vs la competencia.</p> <p>D5 No se cuenta con información que permita identificar el comportamiento del consumidor del segmento mascotas.</p> <p>D6 Las materias primas y los productos son importados.</p>	<p>A1 Los productos terminados o materias primas se ven afectados por el costo de la importación del mercado de mascotas.</p> <p>A2 Las empresas cada día estan obteniendo una mayor participación en el mercado con marcas propias.</p> <p>A3 Las empresas especializadas en el mercado de mascotas realizan una constante comunicación con el cliente final.</p> <p>A4 Las campañas de esterilización han aumentado debido a la normatividad en Colombia</p> <p>A5 No se cuenta en el mercado con plataformas que incluyan la data de higiene y belleza para mascotas.</p>

Figura 26. Matriz DOFA

Nota. Elaboración propia de los autores.

Así mismo, la matriz DOFA permite entender cuáles son las estrategias que se deben desarrollar dentro de un plan de negocio y de mercadeo, cruzando las diferentes variables que tengan una mayor calificación y peso. En la siguiente gráfica se visualiza en la parte derecha superior las combinaciones que son óptimas para desarrollar a un corto plazo, las que se encuentran en la parte central son a un mediano plazo y las que se encuentran la parte izquierda de abajo son las combinaciones que se deben desarrollar a un largo plazo. Las combinaciones FO permiten desarrollar estrategias agresivas dado que se están tomando las fortalezas de la compañía y oportunidades del mercado que permiten potencializar la marca. La unión de las variables FA desarrollan estrategias defensivas, dado que se están tomando acciones para prevenir las amenazas del mercado; las DO, desarrollan estrategias adaptativas, puesto que se

toman en cuenta las debilidades de la compañía y las oportunidades que hay en el mercado y por último la combinación DA son acciones de supervivencia en el mercado.

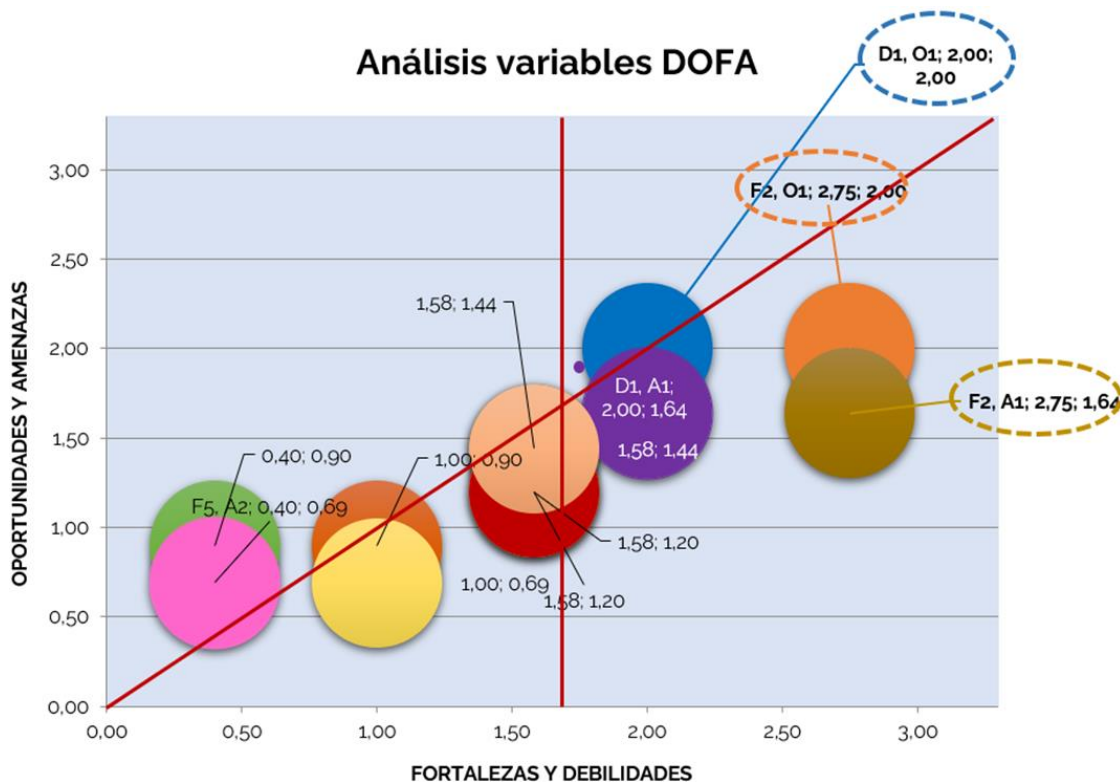


Figura 27. Análisis variables Matriz DOFA

Nota. Elaboración propia de los autores.

8.6 Mapa Perceptual

El concepto de posicionamiento, también conocido como mapeo perceptual, involucra la creación de representaciones visuales que muestran cómo los productos o servicios se comparan con los de la competencia en términos de las dimensiones clave que son críticas para el éxito en la industria. El posicionamiento de un producto se utiliza ampliamente para tomar decisiones sobre cómo abordar las necesidades y deseos de segmentos específicos de clientes. (David, F. R., David, F. R., 2017., p.250). Por esta razón se incluye el análisis competitivo al plan de negocio de la marca Petra para determinar los atributos diferenciales y de paridad, en los que puede

competir o evaluar estrategias para mejorar las competencias de la compañía. En este análisis se determinaron variables significativas tomadas de la muestra aleatoria con la participación del mercado de cada competencia y su comportamiento en la industria.

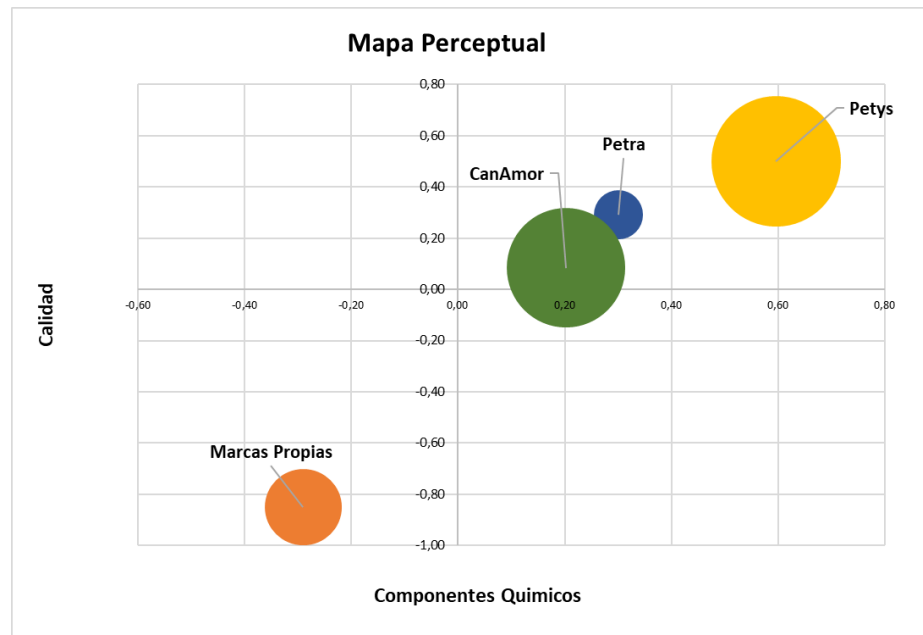


Figura 28. Análisis calidad vs componentes químicos.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Juan Carlos Rentería García, 2023).

En la Figura 28. se analizan las variables calidad vs componentes químicos, de acuerdo al muestreo aleatorio de la encuesta, se identificó que estas variables son las más importantes al momento de escoger un producto de higiene y belleza para mascotas; donde se evidencia que la marca Petra cuenta la oportunidad de diferenciarse y de competir con el mercado, sin embargo, la participación de la competencia es mayor y este es un punto estratégico donde la marca Petra debe profundizar en Investigación y Desarrollo para el crecimiento de la misma.

Las marcas propias son un segmento donde se difiere del precio vs la calidad, dado que el mercado percibe los productos sustitutos con menores valores agregados o atributos diferenciales.

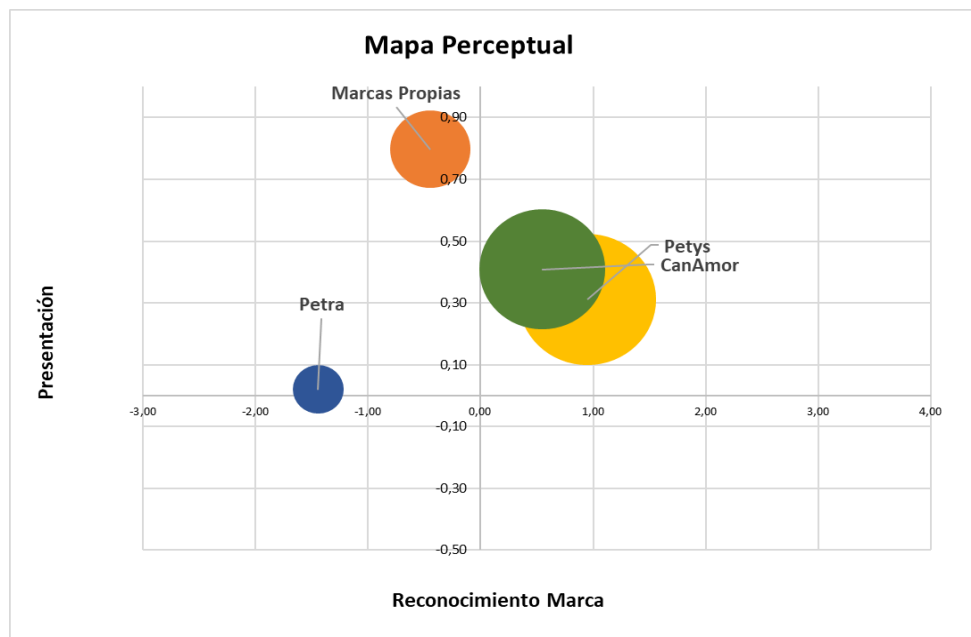


Figura 29. Análisis de presentación vs reconocimiento de marca

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Juan Carlos Rentería García, 2023).

Se define el posicionamiento de la marca Petra referente a las variables de presentación y reconocimiento de la marca, debido a que la industria se divide en dos segmentos: especializado y la línea comercial, donde la participación en el mercado especializado va asociado a las marcas propias que atribuyen presentaciones por encima de un litro, sin embargo, no se cuenta con el reconocimiento deseado.

No obstante, marcas líderes en el mercado como Petys y CanAmor cuentan con un reconocimiento de marca positivo, pero con un factor negativo en sus presentaciones que no se adaptan del todo al mercado especializado; así mismo, Petra no cuenta con presentaciones aptas para el mercado especializado, además de que su reconocimiento en el mismo es muy bajo, lo que le impide competir de manera agresivamente para posicionarse en la industria y como marca preferente de los consumidores finales.

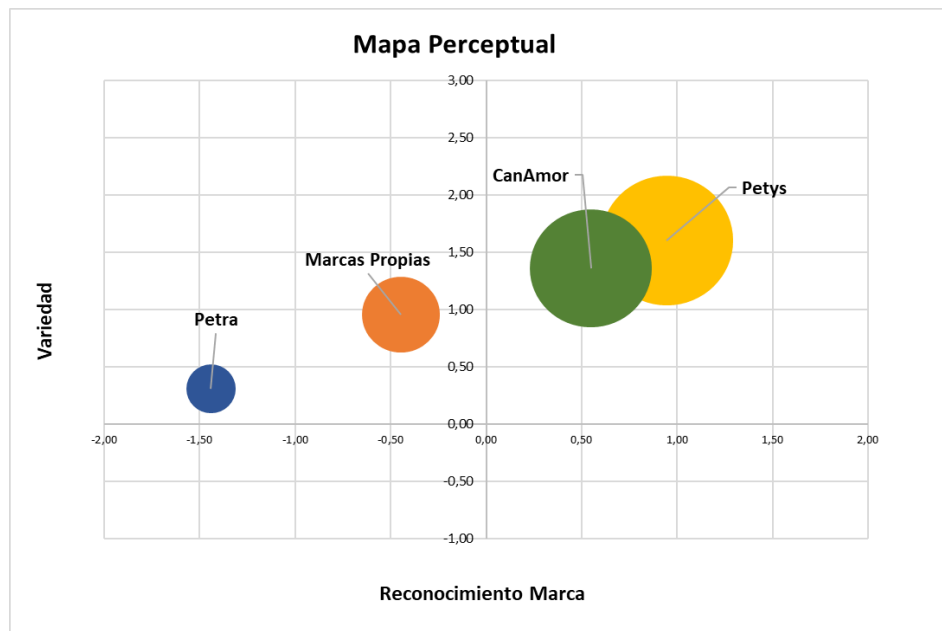


Figura 30. Análisis de variedad vs reconocimiento de marca.

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Juan Carlos Rentería García, 2023).

En cuanto al análisis de variedad del portafolio vs reconocimiento de marca, son similares a la Figura 29, con un punto de diferencia el cual Petys y CanAmor cuentan con un portafolio variado y multifuncional que le permite satisfacer en mayor medida las necesidades del mercado, sin embargo, Petra cuenta con una línea estándar de productos de higiene y belleza para mascotas donde su reconocimiento de marca es ineficiente por lo cual se ve la necesidad de tomar medidas para lograr el reconocimiento de la marca. De igual manera, las marcas propias cuentan con una mayor diversificación que Petra sin embargo su reconocimiento no es el esperado.

8.7 Metodología Canvas

Mediante la metodología Canvas, se realiza el análisis de la idea de negocio para el portafolio de productos de la categoría de higiene y belleza para mascotas de la marca Petra. Este

método permite describir de una manera lógica la forma en que la marca Petra crea, entrega y captura valor.

A continuación, se encuentra el modelo Canvas que se desarrolló para la marca Petra:








<p>Aliados Clave</p>  <p>Grandes cadenas de supermercados a nivel nacional (Éxito, Jumbo, Metro, Easy, Cadenas Reconocidas)</p> <p>Distribuidores a nivel nacional.</p> <p>Equipo comercial de la compañía.</p>	<p>Actividades</p>  <p>Importación desde Chile de los productos.</p> <p>Logística y distribución de los productos a nivel nacional.</p>	<p>Propuesta de Valor</p>  <p>Productos diferenciados en tecnología y calidad.</p> <p>Soluciones tecnológicas sustentables</p> <p>Capacidad de innovación</p>	<p>Relacionamiento</p>  <p>Alianzas estratégicas de distribución.</p> <p>Coordinación estrecha e integración con los socios de la cadena de suministro.</p>	<p>Clientes</p>  <p>Un 50% está centrado en personas de 18 a 30 años y el porcentaje restante de 31 a 46 años.</p> <p>Personas que tienen perros y gatos como mascotas</p>
	<p>Recursos</p>  <p>Recursos Financieros.</p> <p>Infraestructura adecuada en función de la demanda del cliente.</p>		<p>Canales</p>  <p>Distribución en 22 departamentos, y 500 puntos en el país.</p>	
<p>Costos</p>	<p>Importación desde Chile de los productos.</p>		<p>Ingresos</p>	<p>Productos de la categoría de higiene y belleza para mascotas</p>

Figura 31. Modelo Canvas Marca Petra

Nota. Elaboración propia de los autores.

En la figura anterior, se puede identificar los puntos clave de la marca, desde sus clientes, aliados, recursos, relacionamiento y el eje central donde se plasma la propuesta de valor que se entrega a los clientes, la cual está enfocada en su capacidad de innovación y calidad de los productos. Adicionalmente, permite determinar los costos más importantes dentro del modelo de negocio, donde se evidencia que el más relevante está centrado en la importación de los productos que debe realizarse desde Chile.

8.8 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG es una herramienta para las estrategias de negocio y su desarrollo ayudará en la toma de decisiones frente a la inversión y desarrollo de los productos.

En la Figura 32, se presenta la matriz BCG que se llevó a cabo para el portafolio de la marca Petra:

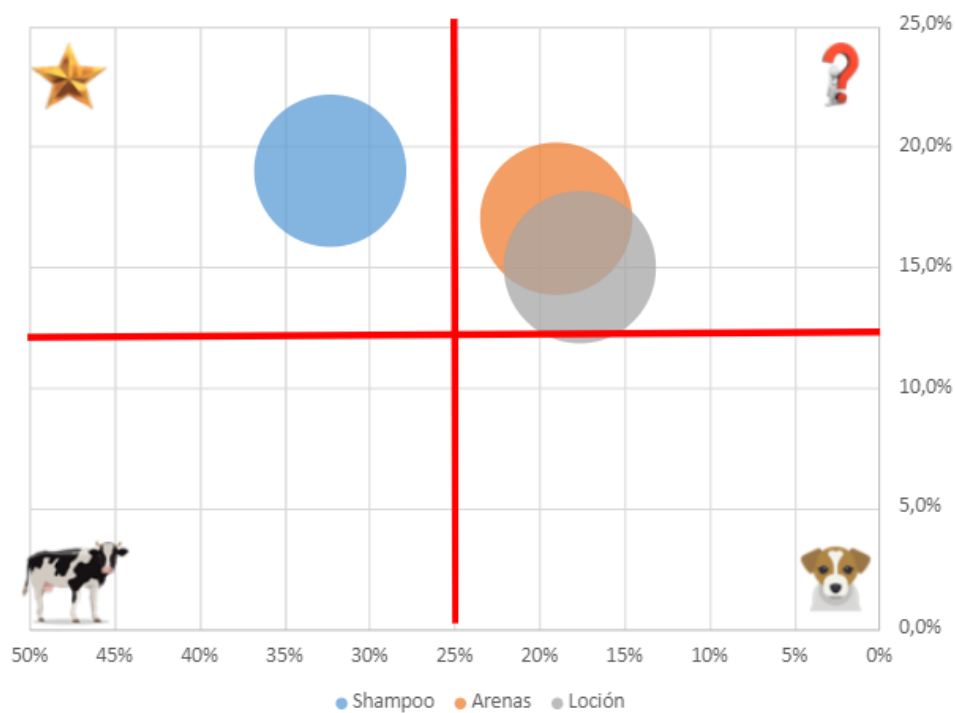


Figura 32. Matriz BCG marca Petra
Nota. Elaboración propia de los autores.

Esta matriz se analiza desde dos perspectivas, en primer lugar, la tasa de crecimiento del mercado y el potencial de crecimiento que tiene y, por otro lado, que grado de participación se tiene en el mercado con el portafolio de productos de la categoría de higiene y belleza de la compañía.

De acuerdo a los resultados de la matriz BCG se evidencia que el producto “Shampoo” tiene un alto crecimiento y una alta participación en el mercado. Adicional, se concluye que requiere una alta inversión para que logre consolidarse en el mercado y es un producto que se encuentra en una fase de crecimiento.

Por otro lado, los productos “arenas” y “loción” tienen un gran potencial de crecimiento, pero no cuentan con una gran participación en el mercado. Entendiendo que la marca Petra está en proceso de posicionamiento, se requiere una mayor inversión sobre los productos para mejorar su participación en el mercado.

8.9 Matriz Perfil Competitivo

A continuación, se relaciona la matriz de perfil competitivo de la marca Petra, con relación a sus principales competidores en el mercado Colombiano: Petys y CanAmor. Este instrumento permite medir y comparar el rendimiento de la compañía frente al de sus competidores en el mercado, mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades. Es por ello, que los factores críticos de éxito son los puntos claves en los cuales la empresa debe llegar al nivel más alto posible para tener éxito en una industria en particular; por lo tanto, la marca Petra se debe enfocar en mejorar la publicidad, la comunicación y el posicionamiento de la marca, esto con el fin de robustecer el rendimiento de la compañía. Así mismo, se analiza que sus principales competencias actualmente se encuentran por encima de Petra, dado que son más fuertes en rubros en los que la marca es débil.

Matriz de Perfil Competitivo Petra - Anasac							
Factores Clave	Peso	Petra		CanAmor		Petys	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Finanzas	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Administración	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Tecnología	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Innovación	0,25	2	0,5	2	0,5	2	0,5
Marca	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6
TOTAL	1		2,3		2,65		3,0

Figura 33. Matriz de Perfil competitivo Petra

Nota. Elaboración propia de los autores, el rating indica si es un factor crítico de éxito, en donde cada valor significa: 1 Gran debilidad, 2 Debilidad menor, 3 Fuerza menor y 4 Gran fortaleza. Así mismo, el puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por el rating.

8.10 Estrategias del Plan de Negocio.

Las estrategias sugeridas para este Plan de Negocio de la categoría de higiene y belleza para mascotas están asociadas a las necesidades identificadas en este estudio, donde se determinaron factores claves a considerar para generar un crecimiento de la participación del mercado.

- **Desarrollo de producto:** Utilizando herramientas como el análisis DOFA, Modelo Canvas y el modelo de las fuerzas de Porter se identificó que Anasac Colombia tiene el respaldo por su casa matriz, donde se destaca como un proveedor integral en términos de investigación, desarrollo, innovación, costos de producción y su respaldo de inversionistas. Donde la estrategia propuesta implica la introducción de nuevos productos en el mercado local, aprovechando la experiencia y solidez de la casa matriz. Esta iniciativa no solo permitirá satisfacer la creciente demanda del segmento de mascotas, sino que también posicionará a Anasac Colombia en una posición ventajosa en términos de desarrollo y calidad del producto.

La diversificación del portafolio no solo busca expandir la oferta de productos sino también garantizar altos estándares de calidad donde su objetivo principal es una diferenciación efectiva y es esencial que los nuevos productos compitan de manera única en el mercado. Esta diferenciación no solo se basa en atributos tangibles, como características específicas del producto, sino también en la creación de un valor agregado que resuelva los dolores claves del usuario y esto se logra a través de la percepción positiva del cliente y no solo cumplir con las expectativas, sino superarlas.

- **Plan de mercadeo:** Como estrategia fundamental dentro de un plan de negocio, se propone la inversión de un sólido plan de mercadeo. Esta iniciativa tiene como objetivo en lograr el crecimiento de la compañía y para esto se debe establecer metas y objetivos de marketing a corto y largo plazo, proporcionando así una dirección estratégica clara para la empresa, generando también una investigación de mercados que busca identificar el público objetivo y comprender las nuevas tendencias que configuran el entorno empresarial, permitiéndose adaptar a los constantes cambios del mercado de productos para mascotas.

La implementación de este plan de mercadeo también persigue una optimización eficiente de los recursos disponibles con un enfoque centrado en el cliente, la estrategia se orienta a satisfacer las necesidades y deseos del público objetivo, generando así una conexión más profunda con los consumidores. La medición constante de los resultados permitirá evaluar la efectividad de las estrategias y ajustarlas según sea necesario, asegurando un retorno de inversión óptimo.

- **Comunicación:** La línea de productos para mascotas de Anasac Colombia se ve afectada por un reconocimiento desfavorable, principalmente debido a deficiencias en su estrategia de comunicación e identificación del cliente final. Ante esta situación, se propone una estrategia integral de comunicación con el objetivo de corregir estas carencias y mejorar la percepción de la marca.

La estrategia de comunicación propuesta se centra en la eficacia de las redes sociales, reconociendo las nuevas tendencias predominantes entre los jóvenes. En este sentido, se busca establecer una presencia activa y atractiva en plataformas digitales,

aprovechando las oportunidades que ofrecen para conectar con la audiencia objetiva. La comunicación efectiva en redes sociales se convierte en un elemento clave para mejorar la visibilidad de la línea de productos para mascotas y generar una interacción positiva con los consumidores.

Además, se pretende lograr un sólido posicionamiento en los puntos de venta físicos, esto implica estrategias que vayan más allá de la exposición de productos, donde se deben crear experiencias memorables para el cliente, con el objetivo de que se reconozca la marca no solo por sus productos, sino también por las experiencias emocionales o sensoriales asociadas a ella. Esta conexión emocional contribuirá a que el usuario perciba la marca como sinónimo de calidad, amor e innovación. La marca debe ser capaz de evocar emociones positivas en el usuario, generando una asociación duradera y positiva en la mente del consumidor.

La estrategia de comunicación propuesta busca transformar el reconocimiento de la línea de productos para mascotas de Anasac Colombia, a través de una comunicación efectiva en redes sociales, un sólido posicionamiento en puntos de venta y la creación de experiencias emocionales y sensoriales, donde se pretende que los consumidores perciban la marca como una opción de calidad e innovación.

- **Alianzas:** El análisis de las cinco fuerzas de Porter reveló una marcada rivalidad entre competidores en la categoría de productos para mascotas, impulsada por el crecimiento constante en este sector y la entrada de nuevas compañías al mercado. Además, se identificó que en Bogotá hay más de 2.182 establecimientos registrados para la comercialización de estos productos (Martínez B, J., 2019). En respuesta a esta

situación, se propone una estrategia centrada en aprovechar la oportunidad de fortalecer alianzas en términos de distribución.

La estrategia plantea el aumento de alianzas con distribuidores en la ciudad de Bogotá con el objetivo de lograr un mayor reconocimiento en los puntos de venta. Esto no solo permitirá ampliar la cobertura geográfica, sino también mejorar la rentabilidad y fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado. La colaboración con otros actores del sector de productos para mascotas se presenta como una vía efectiva para enfrentar la creciente competencia, maximizando los recursos y ampliando la presencia en el mercado local.

8.11 Presupuesto.

Establecer un plan de negocio requiere de una valoración financiera de las estrategias a ejecutar donde se realizan pronósticos que prevén las acciones políticas, estadísticas, decisiones empresariales, movimientos de fondos e indicadores que van a permitir un grado de certeza de la viabilidad del proyecto. Así mismo, funciona como elemento de control al comparar los resultados reales del plan del negocio contra lo que se ha proyectado y puede garantizar que si existen desviaciones que se detecten pueden indicar que las metas no se están ejecutando como debería ser o no eran lo suficientemente realistas por lo cual deben ser revisadas. (Flórez Uribe, 2015). Por esta razón se elabora un presupuesto de costos y estrategias para la línea de mascotas donde se identifican las estrategias de desarrollo de producto, desarrollo del Plan de Mercadeo, desarrollo de marketing digital, junto con campañas en punto de venta y generación de nuevas alianzas en el mercado.

ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y PRESUPUESTO

ESTRATEGIA	TÁCTICA			Presupuesto de Tácticas					UEN ASOCIADA	Fecha Prevista		%			
	Ítem	4PS	Descripción	Plan de acción	Valor unitario	Cantidad	Valor total de cada actividad	Cantidad de eventos en el año		Total en el AÑO	Inicio		Finalización		
Estrategia 1. Desarrollo de Producto	Producto	Producto y/o marca	Generar una ampliación de producto	Investigación de producto	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000	Gerencia general	01/01/2024	31/03/2024	40%		
				Pruebas de Producto desde casa matriz	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000	Finandera	01/04/2024	31/05/2024	50%		
				Registros ICA, Regulatorios y normatividad	\$ 35.000.000	1	\$ 35.000.000	2	\$ 70.000.000	Regulatorios	01/06/2024	30/11/2024	70%		
				Importación del producto	\$ 45.000.000	1	\$ 45.000.000	3	\$ 135.000.000	Logística	01/12/2024	01/04/2025	70%		
				TOTAL				\$ 115.000.000		\$ 240.000.000					
TOTAL ESTRATEGIA 1													58%		
Estrategia 2. Plan de Mercadeo	Plaza	CIM	Desarrollo de un plan de mercadeo	Investigación de producto	\$ 50.000.000	2	\$ 100.000.000	1	\$ 100.000.000	Gerencia general	01/01/2024	31/03/2024	40%		
				Implementación del Plan de Mercadeo	\$ 300.000.000	2	\$ 200.000.000	1	\$ 200.000.000	Finandera	01/01/2024	01/01/2025	50%		
							\$ -	2	\$ -						
							\$ -	3	\$ -						
				TOTAL				\$ 300.000.000		\$ 300.000.000					
TOTAL ESTRATEGIA 1													45%		
Estrategia 3. Adaptativas de comunicación	Promoción	CIM	Desarrollo de marketing digital y campañas en punto de venta.	Agencia de Publicidad	\$ 6.000.000	1	\$ 6.000.000	12	\$ 72.000.000	Mercadeo	01/01/2024	31/12/2024	60%		
				Campañas SEM y SEO (Trimestral)	\$ 60.000.000	1	\$ 60.000.000	4	\$ 240.000.000	Mercadeo	01/01/2024	31/12/2024	60%		
				Material POP (paquete para el punto de venta)	\$ 35.000.000	1	\$ 35.000.000	3	\$ 105.000.000	Mercadeo	01/01/2024	31/12/2024	50%		
				Merchandising	\$ 30.000.000	1	\$ 30.000.000	3	\$ 90.000.000	Mercadeo	01/01/2024	31/12/2024	50%		
				Trade Marketing en punto de venta	\$ 5.000.000	15	\$ 75.000.000	2	\$ 150.000.000	Mercadeo	01/01/2024	31/12/2024	80%		
				TOTAL				\$ 206.000.000		\$ 657.000.000					
TOTAL ESTRATEGIA 3													55%		
Estrategia 4. Alianzas en el mercado	Plaza	Distribución y/o canales	Generar nuevas alianzas en el mercado.	Condiciones de negociación nueva cadena	\$ 6.000.000	4	\$ 24.000.000	12	\$ 288.000.000	Comercial	01/01/2024	31/12/2024	60%		
				Siembra	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000	4	\$ 80.000.000	Comercial	01/01/2024	31/12/2024	50%		
				Logística de entrega (CEDI)	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000	12	\$ 180.000.000	Logística	01/01/2024	31/12/2024	70%		
				Distribución geográfica	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000	12	\$ 240.000.000	Logística	01/01/2024	31/12/2024	40%		
				Rotar (programa de inventarios y distribución)	\$ 12.000.000	1	\$ 12.000.000	6	\$ 72.000.000	Comercial	01/01/2024	31/12/2024	70%		
				TOTAL				\$ 91.000.000		\$ 860.000.000					
TOTAL ESTRATEGIA 4													58%		

Figura 34. Matriz de estrategias y presupuestos

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Andrea Karolina Bohórquez, 2023)

Se identificaron cuatro estrategias con base en las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la compañía, donde su inversión en estos tres años es de \$ 2.057 millones con el objetivo principal de obtener un mayor reconocimiento de la marca hacia los usuarios finales con un portafolio diversificado, generando un mayor número de alianzas que permita una penetración y aumento de la participación del mercado, esto a su vez con una planificación de un plan de mercadeo enfocado en la comunicación directa y eficiente con el cliente para así posicionar la línea de higiene y belleza para mascotas en la ciudad de Bogotá.

9 CONCLUSIONES

Luego de determinar el plan de negocios para la marca Petra dirigido específicamente a la línea de higiene y belleza para mascotas, se concluye que es indispensable tener claridad en los diferentes planes estratégicos y tácticos para cada área de la compañía que involucra el crecimiento de la misma con el fin de ser competitiva y rentable, dicha labor debe ser liderada por las directivas debido a su alto grado de participación en el desarrollo de cada tarea; así mismo es indispensable el desarrollo del área de mercadeo específicamente para la categoría de higiene y belleza para mascotas, con el fin de poder desarrollar un plan de mercadeo anual al que se le haga el respectivo seguimiento, permitiendo evidenciar el correcto desarrollo de los procesos que involucren la calidad de los productos ofrecidos, la comunicación y reconocimiento de la marca y así comenzar a respaldar el tiempo de experiencia con el que cuenta la empresa en el mercado Colombiano.

Igualmente es importante la conformación de una comunidad en el canal digital que permita iniciar la interacción en el mismo, especialmente en las redes sociales como Instagram, Tik Tok y Facebook; otro aspecto importante es desarrollar el ecommerce, asegurando un mejor alcance y experiencia de compra en el público objetivo, esto con el fin de mostrarse como una marca confiable que ofrece productos de calidad para las mascotas y que están en los diferentes momentos de limpieza del mismo, permitiendo a Petra darse a conocer y alcanzar un reconocimiento y fidelización a futuro dentro del mercado de higiene y belleza para mascotas estando en los diferentes canales de compra.

Así mismo, se recomienda al momento de desarrollar un plan de negocio tener en cuenta todas las variables del macroentorno y microentorno para prevenir los riesgos que se puedan presentar en el desarrollo de la actividad de la empresa en el mercado. Además, de desarrollar las

diferentes matrices como DOFA, BCG, perceptual, Canvas, Perfil competitivo y la definición de los Buyer Persona con el fin de entender y conocer el cliente objetivo, esto dentro del desarrollo de un plan de Mercadeo anual para la categoría.

En el funcionamiento interno, se debe tener presente el control financiero de la empresa para evaluar de forma estratégica y objetiva las metas planteadas en el plan de negocio con el fin de tomar las acciones pertinentes que corrijan y prevengan los riesgos que pueda tener Petra en el mercado. De igual forma, se recomienda investigar las nuevas tendencias que surjan en este mercado de mascotas para tener oportunidades de negocio que permitan ampliar nuevas líneas de productos con rentabilidad y expansión en el mercado nacional.

Finalmente, se debe tener en cuenta todas las recomendaciones y sugerencias que ofrezcan los clientes con respecto a los productos que se tienen actualmente, para entender las necesidades del mercado permitiendo a Petra conseguir más conversiones de compra y retención en los mismos.

10 REFERENCIAS

Anasac Colombia, (2023). División de Jardín y Mascotas.

<https://anasaccasayjardin.co/productos2/>

BANCOLOMBIA (2021).

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/mercado-mascotas-2021>

Beltran M.N., Pinales V. M., Ledesma G.D. (2019) El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 3 núm.3. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7402241.pdf>

Betancourt, S.M. y Soto, S.J., (2018) Estudio de mercado por parte de la empresa rascacats para identificar los hábitos de compra de productos para gatos por parte de sus propietarios en la ciudad de Pereira. Universidad Libre Seccional Pereira

<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/17805>

Camilo Bernal Duran (2022) Así se mueve el multimillonario negocio de las mascotas en Colombia. Forbes Colombia <https://forbes.co/2022/06/11/negocios/asi-se-mueve-el-multimillonario-negocio-de-las-mascotas-en-colombia>

CanAmor, (2023). Aseo y Belleza. <http://canamor.com/>

Celaya Luna, A. (2014). Posicionamiento web (SEO/SEM). Editorial ICB.

[https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/56047?page](https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/56047?page=8)

[=8](https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/56047?page=8)

Chandler, A.D. (1962). Strategy and Structure. Cambridge, Massachussets, MIT Press.

CONSGOM. (2021). Mayor mercado de mascotas, la otra huella de la pandemia: Cifras de kantar y del sector muestran que crece tenencia de animales, hay más gusto por los gatos.

euromonitor mide productos y alimentos por \$4,9 billones para este año. Portafolio,
<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://wwwproquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/mayor-mercado-demascotas-la-otra-huella-pandemia/docview/2585831414/se-2>

David, Fred (2003), Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Pearson Education. México

David, F. R., David, F. R.(2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>

DogSpaceBlog (2023) How Do Dogs Choose Their Favorite Person
<https://dogspaceblog.com/how-do-dogs-choose-their-favorite-person/>

Drucker, P. (1987), La Dirección Dinámica de Empresas. International Business Institute Inc. Instituto para la formación y desarrollo humano.

Francés, Antonio (2001), Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA. Caracas, Venezuela.

Flórez Uribe, J. A. (2015). Plan de negocio para pequeñas empresas. Ediciones de la U.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5588>

García Rentería J.C., (2023) Resultados - Mapa Perceptual - Marcas de Café. Universidad EAN

García Dihigo, J. (2016). Metodología de la investigación para administradores. Ediciones de la U.. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5690>

González, M. G. (2022). Reconociendo el customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México

Class Technologies Inc., México

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-6902022000100098

Javier Ospina & Bermeo. (2023) Instrumento Análisis Interno y Externo Universidad EAN

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las

rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443)

Hoyer, W. D., Pieters, R., MacInnis, D. J. (2018). Comportamiento del consumidor. Cengage

Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7493>

Kotler, P., Lane Keller, K.(2016). Dirección de marketing. Pearson Educación.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4273>

Labarca, Nelson. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia

empresarial. Opción, 24(55), 47-68. Recuperado en 06 de septiembre de 2023, de

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101215872008000100004&lng=es&tlng=es)

[S101215872008000100004&lng=es&tlng=es.](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101215872008000100004&lng=es&tlng=es)

Leonardo, F, Gómez., Camilo, G, Atehortua., y Sonia, C, Orozco. (2007) La influencia de las

mascotas en la vida humana. Universidad de Antioquia

<http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n3/v20n3a16.pdf>

Martínez Pedrós, D., Milla Gutiérrez, A.(2012). *Análisis de entorno*. Diaz de Santos.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7001>

Martínez B, J., (2019) La Economía alrededor de las mascotas en Bogotá. Alcaldía Mayor de

Bogotá – secretaria de Desarrollo Económico.

<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota#:~:text=Igualmente%20existen%20308%20establecimientos%20de,formaci%C3%B3n%20y%20adiestramiento%20de%20mascotas.>

Milla Gutiérrez, A., Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4983>

Mas Colombia (2022) Colombia ahora produce más productos para mascotas y crecen las oportunidades para exportar <https://mascolombia.com/colombia-ahora-produce-mas-productos-para-mascotas-y-crecen-las-oportunidades-para-exportar/>

Mintzberg, H. (2009). *Tracking Strategies – Toward a General Theory*. Oxford, Oxford University Press.

Mollá Descals, A. (Coord.), Berenguer Contrí, G. Gómez Borja, M. Á. y Quintanilla Pardo, I. (2013). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/56347?page=20>.

Morstadt, J. y Bello, M. (2018). Indicadores de impacto social para evaluación de proyectos de vinculación con la colectividad. *Económicas CUC*, 39(1), 105–116.

<https://doi.org/10.17981/econcuc.39.1.2018.07>

Münch, M. (2005). *Planeación Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill.

New Jersey (2016) Caregiver Canines: Connecting Best Friends Forever

<https://njmonthly.com/articles/jersey-living/animals/caregiver-canines-best-friends-forever/>

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology. Universite De Lausanne.

Parra, N. A., (2021). Análisis del comportamiento del mercado y el consumo del sector de las mascotas para la determinación de oportunidades de negocio en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana. Universidad autónoma de Bucaramanga

https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16700/2022_Tesis_Nelson_Parra.pdf?sequence=1

Peña, S. (2017). Análisis de datos. Fundación Universitaria del Área Andina, Bogotá D.C.

<https://core.ac.uk/download/pdf/326425169.pdf>

Pizzoleo, P. (2007). Posicionamiento Perceptual 'Caso Dasani'. Universidad de San Andres, Argentina.

<https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/313/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.L.%20Adm.%20Pamela%20Lis%20Pizzoleo.pdf>

Plazas Porras, A. (2020). *Dirección estratégica con enfoque sistémico*. Ediciones de la U.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=11871>

Ponce, Besanilla y Rodríguez, 2012. Factores que influyen en el comportamiento del consumidor. versión PDF Document]. <https://www.eumed.net/ce/2012/dhi.pdf>

Portafolio, (2015). El mercado de las mascotas mira hacia las mujeres:

<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www->

proquestcom.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/el-mercado-de-las-mascotasmira-hacia-mujeres/docview/1655248157/se-2

Portafolio, (2020). Así se mueven las tendencias en el mundo de los peluditos: Ideas para festejar cumpleaños, recetas sin ingredientes procesados y parques recreativos y accesorios de moda se imponen en el mercado de las mascotas. Portafolio,

<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www->

proquestcom.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/asi-se-mueven-las-tendencias-en-el-mundo-de-los/docview/2435164091/se-2

Porter, M. E. (1988). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, D.F.: CECSA.

Porter, Michael (1999), Ser competitivo. Onceava edición. Editorial Deusto. España

Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

Prieto, J. (2008). Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial. Bogotá, D.C.: Eco Ediciones.

Raquel, P.E., (2023) Formato de Hallazgos para la entrevista. Universidad EAN

Sanchez, E. (2015). Ciclo de vida de producto. Modelos y utilidad para el marketing.

Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud, España. 03-10-

EduardoSanchezHernando.pdf (uned.es)

Schiffman, L. G., Wisenblit, J.(2022). Comportamiento del Consumidor. Pearson Educación.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=25564>

- Schnarch Kirberg, A. (2021). Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=106>
- The Boston Consulting Group. (2013). About BCG. Recuperado de BCG History. http://www.bcg.com/about_bcg/history
- Thompson, A. & Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Thompson, Arthur y Strickland, A.J. (2004), Administración Estratégica. Decimotercera edición. McGraw Hill. México.
- Tovstiga, G. (2012) Estrategia en la práctica: La guía profesional para el pensamiento estratégico (1ra edición) Granica. <https://books.google.es/books?id=9ZxfAAAAQBAJ&lpg=PA5&dq=que%20es%20el%20pensamiento%20estrat%C3%A9gico%20empresarial%20&lr&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q&f=false>
- Weick, K.E. (2001). Making Sense of the Organisation. Oxford, Blackwell Publishing.

11 ANEXOS

11.1 Formato de Encuesta

(MARCA PETRA)

Grupo de interés:	Población de (18-70) años con NSE 3-6
Objetivo de la Encuesta:	Investigar la necesidad y comportamiento de compra de los dueños de mascotas al momento de adquirir productos de higiene y belleza para sus animales.
Hipótesis o dudas para validar:	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes no reconocen que es la marca PETRA• Dependiendo del segmento de edad los dueños de mascotas prefieren comprar en Línea o en punto de venta físico.• Las personas prefieren comprar cualquier tipo de marca para la higiene de sus mascotas.• Los clientes se dejan influenciar por recomendaciones y presentación del producto.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos un equipo de estudiantes de la Universidad EAN del posgrado de Gerencia de mercadeo y queremos conocer tu opinión acerca de lo que buscas al momento de realizar una compra para tu mascota en productos de higiene y belleza.

Preguntas para realizar:

- 1. ¿Qué edad tienes?**
 - a. 18 a 30 años.
 - b. 31 a 45 años.
 - c. Mas de 46 años.

- 2. ¿Has sido responsable de alguna mascota o en tu hogar tienes mascotas?**
 - a. Sí.
 - b. No.

- 3. ¿Si tu respuesta es sí cuantas mascotas tienes?**
 - a. 1 mascota
 - b. 2 mascotas
 - c. 3 mascotas
 - d. más de 3 mascotas

- 4. ¿Qué tipo de mascotas tienes?**
 - a. Perros
 - b. Gatos
 - c. Otros

- 5. ¿Cuáles son las causas por las que escogiste tener una mascota?**
 - a. Compañía, vivo solo.
 - b. Acompañamiento emocional.
 - c. Vínculo afectivo con mis hijos.
 - d. Solo me gustan los animales.
 - e. A causa de la pandemia.

- 6. ¿Cuál es el lugar que ocupa tu mascota en el hogar?**
 - a. Una mascota.
 - b. Un cuidador para la casa.
 - c. Un integrante más de la familia.
 - d. Un amigo.
 - e. Un hijo.

- 7. ¿Qué es lo que más necesita o inviertes en tu mascota?**

- a. Pelaje.
- b. Nutrición.
- c. Juguetes.
- d. Gimnasio.
- e. Salud.
- f. Escuela.
- g. Baños y limpieza.
- h. Accesorios.

8. ¿Es importante para ti en invertir en la higiene y belleza para tus mascotas?

- a. Sí
- b. No
- c. Algunas veces.

9. ¿Qué prefieres hacer para realizar el cuidado de higiene y belleza de tu mascota?

- a. Enviarlo a un salón de belleza.
- b. Bañarlo tú mismo.
- c. Solicitar apoyo de algún familiar.

10. ¿Al momento de comprar productos de higiene y belleza por qué escoges estos productos? (Escoge la más importante).

- a. Ergonomía y presentación del producto
- b. Variedades del producto
- c. Componentes químicos del producto
- d. Reconocimiento de la marca
- e. Atención al cliente.

11. ¿Qué desafíos has enfrentado al comprar productos para tus mascotas?

- a. No encontrar el producto con las características específicas
- b. Suele ser muy costoso
- c. No encontrar información en redes sociales para comprar en línea.
- d. Los almacenes no cuentan con el producto que necesito.
- e. Otros ¿Cuáles?

12. ¿Qué inseguridades te generarían comprar un producto de higiene y belleza para tu mascota?

1. Olor.
2. Precio.
3. Presentación.
4. Calidad.

13. ¿Has realizado compras por impulso en el pasado para tus mascotas?

- a. Sí
- b. No.

14. Si tu respuesta es Sí ¿en qué productos?

- a. Juguetes
- b. Limpieza y belleza
- c. Ropa
- d. Comida
- e. Snack
- f. Salud
- g. Otros Otros ¿Cuáles?

15. ¿Al mes cuanto estas invirtiendo en tu mascota en productos de higiene y belleza de tu mascota?

- a. \$ 50.000
- b. \$ 100.000
- c. \$ 150.000 a \$ 200.000
- d. Más de \$ 200.000

16. ¿Por qué razón realizas estas compras?

- a. Receta del veterinario.
- b. Recomendación de familiares o amigos.
- c. Recomendación en redes sociales.
- d. Autonomía propia.

17. ¿Cada cuanto compras productos de higiene y belleza de tu mascota?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. Cuando es requerido
- f. Nunca

18. ¿Qué productos te gusta comprar para tu mascota?

- a. Loción
- b. Repelente

- c. Baño Seco
- d. Juguetes
- e. Snack
- f. Vitaminas
- g. Ropa
- h. Shampoo
- i. Otros ¿Cuáles?

19. ¿Por qué medio prefieres realizar las compras de tu mascota?

- a. Aplicación para mascotas
- b. Redes sociales
- c. Pet Shop
- d. Veterinarias
- e. Supermercados
- f. Páginas web

20. ¿Cómo te enteras de las ofertas y promociones relacionadas con productos para mascotas?

- a. Redes sociales de la marca de la empresa
- b. Anuncios de almacenes de cadena
- c. Página Web
- d. Correo electrónico
- e. Aplicaciones

21. ¿Qué marca prefieres para el uso de higiene y belleza para tus mascotas?

- a. Petra
- b. CanAmor
- c. Petys
- d. Cualquier marca
- j. Otros ¿Cuáles?

22. ¿Conoces la marca Petra?

- a. Sí
- b. No

Agradecemos tu colaboración con las respuestas brindadas, Feliz día.

11.2 Formato de Entrevista

(MARCA PETRA)

Fecha de la entrevista	
Nombre del Entrevistador	
Nombre del Candidato	
Grupo de interés:	Profesional experimentado en el mercado de Mascotas en distribución y manejo organizacional.
Objetivo de la Entrevista:	Realizar un diagnóstico del mercado en base a la experiencia y perspectiva del profesional del área.
Hipótesis o dudas para validar:	<ul style="list-style-type: none">• El mercado de mascotas genera una gran rentabilidad para el empresario o distribuidor.• Las estrategias del mercado de mascotas han presentado un crecimiento debido a las actuales tendencias.• Este nicho de mercado tiene una gran competencia de precio.• Que tan importante es el reconocimiento de la marca para mascotas.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos un equipo de estudiantes de la Universidad EAN del posgrado de Gerencia de mercadeo y queremos conocer tu opinión acerca de lo que buscas al momento de realizar una compra para tu mascota en productos de higiene y belleza.
Observaciones Generales de la entrevista	

Preguntas para realizar:

Antecedentes de la industria:

- a. ¿Cuál es su experiencia en la industria de mascotas en Colombia?
- b. ¿Cuál ha sido el crecimiento general de la industria de mascotas en los últimos años en el país?

Tendencias del mercado:

- a. ¿Cuáles son las tendencias actuales en la industria de mascotas en Colombia?
- b. ¿Cuáles son los productos o servicios más demandados por los dueños de mascotas en la actualidad?

Competencia:

- a. ¿Cómo se ha vuelto más competitivo el mercado de mascotas en Colombia en los últimos años?
- b. ¿Qué estrategias utilizan para destacarse en un mercado tan competitivo?

Desafíos:

- a. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la industria de mascotas en Colombia?
- b. ¿Cómo han abordado estos desafíos en su empresa?

Cambios en el comportamiento del consumidor:

- a. ¿Ha notado cambios en el comportamiento de los consumidores de productos y servicios para mascotas en Colombia?
- b. ¿Cómo han respondido a estos cambios?

Perspectivas de crecimiento:

- a. ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento que ve en el mercado de mascotas en Colombia a corto y largo plazo?
- b. ¿Tienen planes de expansión o lanzamiento de nuevos productos o servicios?

Responsabilidad social y sostenibilidad:

- a. ¿Cómo aborda su empresa la responsabilidad social y la sostenibilidad en relación con el cuidado de las mascotas y el medio ambiente?
- b. ¿Han implementado prácticas sostenibles en su negocio?

Tecnología:

- a. ¿Cómo ha influido la tecnología en su empresa y en la industria de mascotas en general?
- b. ¿Han adoptado tecnologías innovadoras en sus operaciones?

Agradecemos tu colaboración con las respuestas brindadas, Feliz día.

11.3 Hallazgos de Entrevista:

Entrevista Daniel Sánchez - Gerente del área Ambiental Anasac

VARIABLES		Hallazgos
Tendencias	Motivadores o Comportamiento de Compra	
* Preferencias por segmento Premium y hipersegmentación a las mascotas.	* El Alimento es fundamental para las mascotas debido que es el 90% del mercado.	Se desarrolló una entrevista al Gerente Ambiental de Anasac Colombia Daniel Fernando Sánchez sobre el comportamiento del mercado y las estrategias que espera de la línea de mascotas basado en los 15 años que lleva de experiencia en la comercialización de cadenas al retail y mercado especializado de mascotas.
* Humanización a las mascotas, cada día es valorado como un miembro de la familia.	* Comidas Húmedas tiene mayor dinámica.	Donde se concluyó que el mercado de mascotas crecerá alrededor de un 90% desde el año 2020 al 2028 debido a las nuevas tendencias de los usuarios. Estas tendencias se ven reflejadas a la humanización y lugar que se le da a una mascota, así mismo el comportamiento de compra de estos usuarios se está diversificando a la marca Premium, donde se espera obtener una mayor calidad a un precio medianamente alcanzable.
* El espacio que tiene una mascota se vuelve una compra en términos de camas, juguetes, accesorios.	* La línea de accesorios va a estar en crecimiento.	La mayor importancia del consumidor está asociada al 90% de alimentos para mascotas y el 10% en productos, donde se ha identificado una dinámica de los usuarios por las comidas húmedas. Los principales retos del mercado son los nuevos competidores como emprendimientos, MiPyMES y la diversificación del portafolio de las grandes compañías de igual manera las compañías al querer ser competitivos en el mercado se dejan tentar por crear productos de baja calidad para garantizar un precio competitivo.
	* El mercado va a seguir creciendo a la misma velocidad donde al 2028 crecerá el 90%.	Como estrategias sugiere que la compañía debe tener claro el segmento que desea competir siendo la categoría Economy - Mestring - Premium – Súper Premium, donde explica que una marca no puede competir en todas las categorías.

<p>*No todo mundo paga lo que vale un producto y se debe llevar a un equilibrio no con un precio más alto.</p>	<p>Aunque se necesite desarrollo sugiere que en base a las nuevas tendencias y la adaptación de las compañías se debe tener una estrategia agresiva en términos de comunicación como marketing digital y logística para lograr satisfacer las necesidades del cliente y generar un portafolio diversificado con características diferenciales y funcionales para las mascotas. Finalmente se identificó que el Corporativo de Anasac tiene ideales sostenibles en varias filiales sin embargo es un proceso lento para adaptarlo a la línea de mascotas.</p>
---	--

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Edna Raquel Peñaloza, 2023).

Inhibidores	Estrategias
<p>* El mercado al ser tan grande y con una dinámica de doble digito en los últimos 5 años es atractivo para nuevos competidores en este caso grandes jugadores de siempre diversificando su portafolio y entran los nuevos importadores, emprendedores, MiPyMES. La competencia es más agresiva más en unas líneas que en otras.</p>	<p>* Donde se va a ubicar referente al segmento del producto ya sea Economy - Mestring - Premium – Súper Premium.</p>
<p>* No dejarse tentar por bajar la calidad para entrar a un mercado, porque al ser más competitivo bajo la calidad de los productos.</p>	<p>* Economy más competidores y más agresiva (solo precio).</p>
	<p>* Más Premium la calidad prevalece por encima del precio.</p>
	<p>* Una marca no puede estar en todas las líneas.</p>
	<p>* Posicionar la marca por medio de mercadeo.</p>
	<p>* Generar un portafolio complementándolo y diversificando con el objetivo de implementar mayor desarrollo con productos diferenciales funcionales para la mascota en términos del corazón, estomago, pelaje etc.</p>
	<p>* Adaptarse al mercado.</p>
	<p>*Empresas adaptándose a las necesidades del cliente pero de manera logístico.</p>

	<p>* La empresa maneja economía circular por empaques reciclables, utilizar infraestructura al posconsumo de los clientes, es un proceso lento sin embargo se está implementando en las demás filiales aún en Colombia se está evaluando.</p>
	<p>*Marketing Digital y Logística (Llegar rápido al cliente, Hipersegmentar al cliente).</p>

Nota. Elaboración propia de los autores con base en (Edna Raquel Peñaloza, 2023).